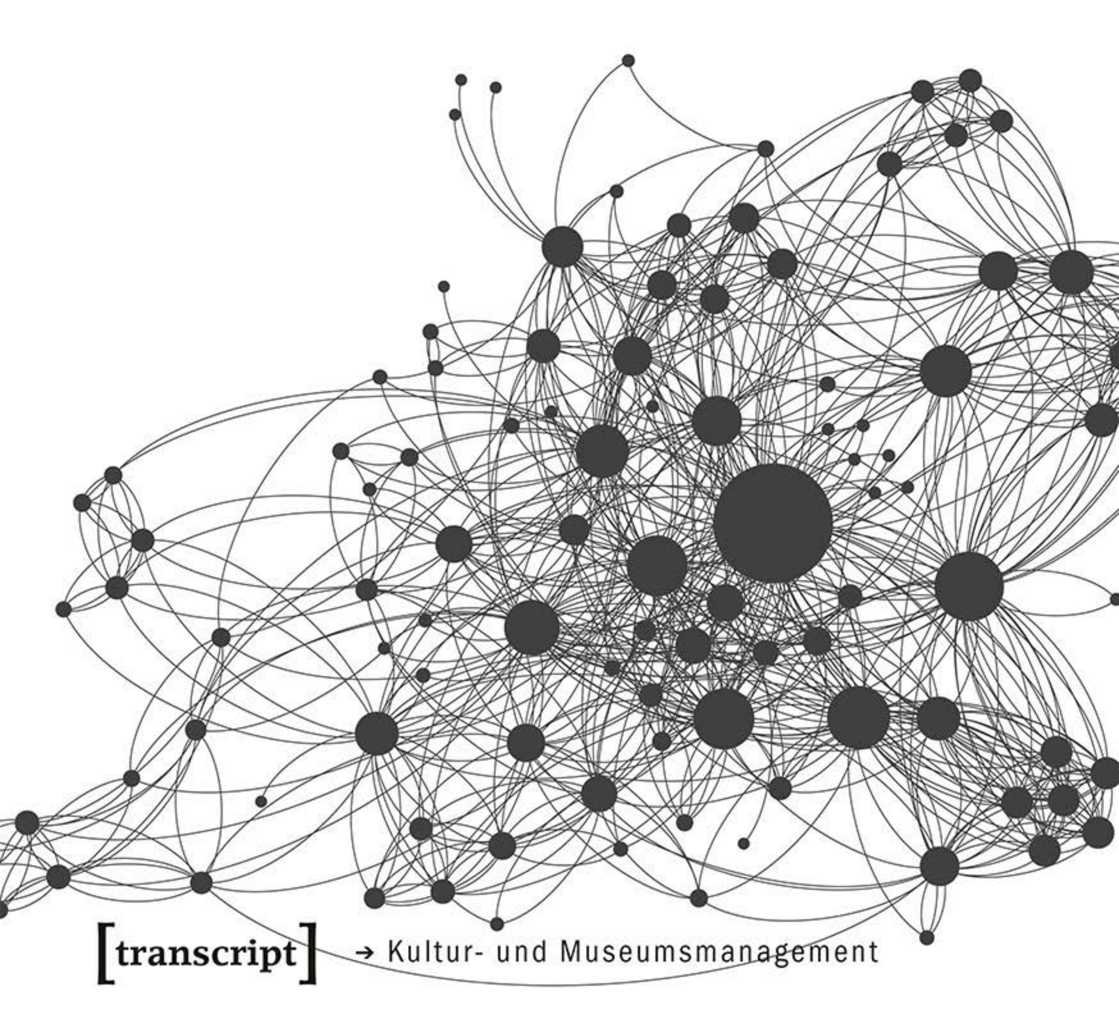
Ellen Heidelberger

DIE INTELLIGENTE KULTURORGANISATION

Management von Informations- und Wissensnetzwerken im Theaterbetrieb



[transcript] → Kultur- und Museumsmanagement

Ellen Heidelberger
Die intelligente Kulturorganisation

Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement



Ellen Heidelberger ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft in Hamburg. Sie promovierte am Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.

Ellen Heidelberger

Die intelligente Kulturorganisation

Management von Informations- und Wissensnetzwerken im Theaterbetrieb

[transcript]

Das Promotionsvorhaben wurde gefördert durch ein Stipendium nach dem Landesgraduiertenförderungsgesetz Baden-Württemberg und durch die Forschungsförderung der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Die Publikation wurde gefördert durch den Publikationsfonds der Leibniz-Gemeinschaft für Open-Access-Monographien.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.



Erschienen 2022 im transcript Verlag, Bielefeld

Die Netzwerkgraphen in dieser Publikation wurden mit Gephi erstellt.
Gephi ist eine Open-Source-Plattform für Netzwerkvisualisierung und -analyse.



Umschlagabbildung: Erstellt mit Gephi
Umschlaggestaltung: Maria Arndt, Bielefeld
Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar
Print-ISBN 978-3-8376-6219-1
PDF-ISBN 978-3-8394-6219-5
https://doi.org/10.14361/9783839462195
Buchreihen-ISSN: 2703-1470
Buchreihen-eISSN: 2703-1489

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.
Besuchen Sie uns im Internet: *https://www.transcript-verlag.de*
Unsere aktuelle Vorschau finden Sie unter *www.transcript-verlag.de/vorschau-download*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Die deutsche Theaterlandschaft wird ob ihrer Dichte und Vielfalt mit einigem Recht als einzigartig in der Welt angesehen. Zugleich befindet sich der Theaterbetrieb schon seit längerem in einem teils offen diskutierten, teils latent fortwirkenden Krisenmodus. Er artikuliert sich auf vielerlei Ebenen: Im Diskurs über die gesellschaftliche Stellung des Theaters, in Fragen nach angemessener Ausstattung der Häuser und gerechter Bezahlung der Schauspieler*innen, vor allem aber in den tendenziell sinkenden Besuchszahlen.

Die Bemühungen, dem entgegenzutreten, waren und sind vielfach. Sie äußern sich insbesondere in Strategien der verstärkten Kooperation, der Ausweitung der Spielpläne und Spielstätten, in Rechts- und Tarifreformen, in Serviceverbesserungen, gesteigerten Marketinganstrengungen und ausgebauten Bemühungen um kulturelle Vermittlung. Weitgehend unangetastet blieb jedoch die innere Organisationsstruktur der Theaterbetriebe. Noch immer gilt das Intendant*innenprinzip und die überkommene Trennung künstlerischer, technischer und administrativer Funktionen, was sich in der Tarifstruktur, in den Arbeitsbedingungen, im künstlerischen Selbstverständnis und in der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und Mitarbeiter*innen niederschlägt. Ob, in welchen Formen und in welchem Ausmaß die inneren Arbeits- und Kommunikationsstrukturen möglicherweise entwicklungshemmend wirken, wurde bislang kaum untersucht. Hier setzt die Untersuchung von Ellen Heidelberger an.

So paradox es anmutet angesichts des Umstandes, dass das Theater stets auf offener Bühne agiert und nicht zuletzt geheime Strukturen, Motive und Mechanismen von Individuen wie Gesellschaft freilegen will, erscheint es selbst als eine »Black Box«. Zwar kann der Input, der in die Theaterarbeit eingespeist wird – das künstlerische Personal, die Stücke und die Ausstattung – genau benannt und auch der Output – die fertige Inszenierung – beschrieben werden. Was dazwischen und dahinter aber abläuft, bleibt weitgehend verborgen. Schlimmer noch, es ist sogar anzunehmen, dass die Theater selbst über die kommunikativen

Ordnungsstrukturen und deren Funktionsmechanismen nur ungenügend informiert sind.

Diese Black Box ein Stück weit zu öffnen und Perspektiven für ein aufgaben- und mitarbeiter*innengerechtes Informations- und Wissensmanagement zu entwickeln, ist die Problemstellung, mit der sich die Untersuchung fundamental auseinandersetzt und damit eine schmerzliche Forschungslücke schließt. Ausgehend von der These, dass Informations- und Wissensmanagement eine notwendige, aber entwicklungsbedürftige Kompetenz von Theatern zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit darstellt, leistet sie zugleich einen bedeutsamen Beitrag zur Bewältigung der skizzierten Dauerkrise des Theaterbetriebs im deutschsprachigen Raum mit dem Ziel seiner Weiterentwicklung zu einer »intelligenten Kulturorganisation«.

Prof. Dr. Thomas Knubben
30. März 2022

1 Einleitung

Im Dezember 2013 wird die kaufmännische Geschäftsführerin des Wiener Burgtheaters wegen Unregelmäßigkeiten in der Buchführung entlassen. Was auf den ersten Blick wie ein Finanzskandal aussieht, entpuppt sich mit der Zeit als eine weit komplexere Situation mit unzähligen Beteiligten und Vorwürfen, die die Gerichte auf Jahre beschäftigt. Intendanz, Geschäftsführung und die Leitung der Bundestheater Holding schieben sich gegenseitig die Schuld zu, es herrscht ein Klima der Unklarheit und Verdrängung. Barrieren in der Organisation, zwischen Intendanz und kaufmännischer Geschäftsführung, zwischen Theater und Trägerin, haben in der Vergangenheit die Transparenz und den Austausch von Informationen zwischen Bereichen und zwischen Hierarchieebenen verhindert (vgl. Schmidt 2017: 3).

Das Burgtheater Wien ist durchaus kein Einzelfall; seit einigen Jahren häufen sich die Konflikte und Probleme an Stadt- und Staatstheatern in Deutschland, Österreich und der Schweiz, darunter – immer wieder – Millionendefizite, Spartenleiter*innen, die aus Protest gegen vorenthaltene Informationen oder Entscheidungen über ihre Köpfe hinweg das Theater verlassen, Intendant*innen, die vorzeitig aus ihren Verträgen entlassen werden, Streit um unrechtmäßige Besetzungen, Tarifpolitik und das Arbeitsklima, um Machtmissbrauch und Geheimhaltung. Das Internetportal nachtkritik.de, das wichtigste Portal für deutschsprachige Theaterkritik und Theaterberichterstattung, versammelt im Zeitraum von 2011 bis 2019 unter dem Stichwort »Stadttheaterdebatte« allein 35 Essays von Theatermacher*innen, Wissenschaftler*innen und Redakteur*innen zur Frage, inwiefern das Stadttheater noch »den künstlerischen und sozialen Ansprüchen der Gegenwart genügt«.[1]

So unterschiedlich die Situationen in den Theaterbetrieben im Detail sein mögen, sie alle eint, dass es in der Regel um Intransparenz und um Störungen in der Kommunikation geht: Intransparenz bei den Finanzen, bei der Besetzung und bei künstlerischen wie kaufmännischen Entscheidungen; gestörte Kommu-

1 Vgl. Lexikon auf nachtkritik.de [31.03.2022].

nikationsbeziehungen zwischen Intendanz, Geschäftsführung und Träger*in, zwischen Spartenleiter*innen und künstlerischer Leitung, zwischen Theater und Intendanz.

1.1 Problemstellung

Oftmals wird versucht, solche Probleme auf Ebene des Personals zu lösen, so wie in Wien oder auch in Karlsruhe, wo Theatermitarbeiter*innen im Herbst 2020 die Absetzung des Intendanten fordern. Dabei wird übersehen, dass durch eine Entlassung zwar kurzfristig Veränderungen herbeigeführt werden können, sich aber an den Bedingungen, die zu dem Konflikt geführt hatten – den einseitigen Machtverhältnissen, dem gegenseitigen Misstrauen und der Intransparenz bei Informationen und Entscheidungen – nichts ändert. Oder wie es in der taz formuliert wird: »Das Theater sieht sich selbst gerne als gesellschaftskritische Instanz [...], der blinde Fleck sind die unbefriedigenden Strukturen.« (Weber 2018)

Mit »Strukturen« sind dabei einerseits die politischen Verhältnisse gemeint, die sich durch das gesamte deutsche (österreichische, Schweizer) Theatersystem ziehen und in den letzten Jahren unter den Überschriften Tarifgerechtigkeit und Geschlechtergerechtigkeit vermehrt in den Feuilletons diskutiert werden. Andererseits bezeichnet der Begriff aber auch individuelle Mechanismen und spezifische Bedingungen in jedem einzelnen Theater. Weil beides eng zusammenhängt sind substantielle Veränderungen und organisationaler Wandel oftmals nur schwer umsetzbar. Das liegt nicht zuletzt daran, dass über konkrete Prozesse in den Theatern und über ihre innere Funktionsweise nur wenig bekannt ist. Das Theater ist in dieser Hinsicht mit einer »Black Box« (Vorwerk 2012) zu vergleichen, bei der zwar Input (Intendant*in, Regieteams, Darsteller*innen, Themen) und Output (im besten Fall gesellschaftlich relevante Theaterproduktionen) benannt und beschrieben werden können, in der die inneren Vorgänge aber weitgehend verborgen bleiben (vgl. Vorwerk 2012: 35).

Weil sich an den Strukturen in den Theatern nur wenig ändert, geraten sie seit Jahren von einer (Legitimations-, Finanzierungs-, Publikums-)Krise in die nächste. Schneider spricht von einer »Perpetuierung« (Schneider 2013: 22) der alten Systeme, einem Theater, in dem »nichts Strukturelles passiert, bei dem man sagen könnte, dass es eine Perspektive für das Überleben wäre« (Schneider 2013: 22). Und Schmidt fragt: »Sollte der Begriff der Krise im Theater bzw. in der Theater- und Orchesterlandschaft weiter an Relevanz zunehmen, welche Instrumente der Krisensteuerung und des Krisenmanagements existieren bzw. können dann entwickelt und zum Einsatz gebracht werden?« (Schmidt 2013: 204)

Einen Beitrag zur Bewältigung dieser Krise soll die vorliegende Studie leisten. Der strategische Umgang mit Information und Wissen kann – das soll diese Arbeit zeigen – zu einer deutlichen Verbesserung der Transparenz und Kommunikation beitragen. Informations- und Wissensmanagement ist folglich ein Instrument, mit dem Theater auf Krisensituationen reagieren können. Der von Schmidt verwendete Begriff der »Krise« (Schmidt 2017: 5) darf dabei nicht als Vorwurf verstanden werden, sondern kann eine Chance sein, neue Impulse für die Weiterentwicklung der Theater zu setzen, die Resilienz der Theaterbetriebe zu stärken und so dem Theatersystem insgesamt zu einer verbesserten Zukunftsfähigkeit zu verhelfen (vgl. Schmidt 2017: 9).

Den Krisenzustand machen Schmidt und Schneider auch an den Schwierigkeiten der Theater fest, sich auf gesellschaftliche Entwicklungen einzustellen. Das 20. und 21. Jahrhundert sind von mehreren, teils disruptiven, Veränderungen geprägt, jede mit weitreichenden Folgen, auch für Kulturbetriebe. Neben demographischen Umwälzungen, die eine veränderte kulturelle Nachfrage zur Folge haben, sind das auch umfassende Veränderungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie ein Wandel der Wertschöpfungsmodelle (vgl. Klein 2011: 15). Es vollzieht sich der Übergang vom Industrie- ins Informations- bzw. Wissenszeitalter, in dem der Erfolg eines Betriebs von den Mitarbeiter*innen mit ihrem individuellen Wissen und von der Organisation mit ihrem versammelten, kollektiven Wissen ausgeht (vgl. Vakharia 2013: Abs. 4). Traditionelle Produktionsfaktoren wie Arbeit, Boden und Kapital verlieren an Einfluss und die Wertschöpfungslogik vieler kommerzieller Unternehmen folgt längst anderen Prinzipien; Investitionen in Wissen, in gut ausgebildetes Personal und in Know-how versprechen inzwischen oft mehr Profit als die Investition in materielle Güter (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012: 3).

Diese Veränderungen sind auch für öffentliche Kulturbetriebe wie Theater deutlich spürbar, die als überwiegend dienstleistungsorientierte Organisationen ihren Erfolg schon lange auf nicht-materielle Ressourcen gründen und als personalintensive Betriebe schon immer in besonderer Weise auf das Wissen ihrer Mitarbeiter*innen angewiesen sind. Dennoch haben sich öffentliche Kulturbetriebe bislang nur wenig mit den Einflussmöglichkeiten einer informations- und wissensbasierten Steuerung befasst (vgl. Kap. 2.1.3). Teilweise fehlt ihnen das Verständnis für die Wichtigkeit des Themas, so dass keine gezielten Anstrengungen im Hinblick auf Informations- und Wissensmanagement unternommen werden. Und dort wo bereits eine generelle Sensibilität besteht, fehlt es oft an praktisch umsetzbaren Konzepten sowie an Zeit, sich mit neuen Organisationsformen auseinanderzusetzen (vgl. Kap. 1.2 und 1.3). Dabei sind die Anwendungsszenarien von Wissensmanagement gerade in Theatern vielfältig und müssen

sich nicht – auch das wird in dieser Arbeit deutlich werden – ausschließlich auf Informationsmanagement, auf Datenbanken und technische Möglichkeiten des Austauschs beschränken. Vielmehr kann eine strategische Betrachtung der Themen Information und Wissen sich positiv auf ganz unterschiedliche Situationen auswirken und bei zahlreichen Herausforderungen unterstützen. Zu diesen Herausforderungen zählt beispielsweise das heterogene Personal im Theater, mit Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Bereichen, von denen jede*r mit unterschiedlichen Kenntnissen und Kompetenzen ausgestattet ist (vgl. Hausmann/Süß 2012: 405f.). Dazu zählen die personellen Brüche, die aus einer großen Zahl befristeter Arbeitsverträge und nicht zuletzt aus dem Intendant*innenwechsel resultieren, der regelmäßig den Austausch nahezu aller künstlerischen Mitarbeiter*innen an einem Theater zur Folge hat (vgl. Schmidt 2019: 114). Dazu zählen die immer größere Zahl an Gästen, Solist*innen und Regisseur*innen (vgl. Schmidt 2019: 26f.), die bei jedem Engagement neu in die Theaterorganisation integriert werden müssen. Dazu zählen fehlende Informationen über Besucher*innen und Nicht-Besucher*innen (vgl. Renz 2015: 10). Vor allem aber ist es der besondere Aufbau der Theater mit voneinander verschiedenen Bereichen (Kunst, Organisation, Technik) und Sparten (Schauspiel, Musiktheater, Tanz), der die Kommunikation und die Transparenz zur Herausforderung werden lässt (vgl. Röper 2001: 61) und der Informations- und Wissensmanagement als potenziellen Lösungsansatz nahelegt.

Belastbare Betriebsstrukturen, ausgeprägte Transparenz und die Weiterentwicklung zur intelligenten Organisation sind zentrale Kompetenzen eines Theaterbetriebs für den Weg aus der Krise. Die Zukunftsfähigkeit eines Theaters hängt bereits jetzt maßgeblich davon ab und wird zukünftig immer mehr davon abhängen, ob es in der Lage ist, die Weitergabe von Informationen in der Organisation und zu Träger*innen zu organisieren, Transparenz über vorhandenes Wissen herzustellen, Meinungen und Kompetenzen diverser Mitarbeiter*innen zu hören, einen offenen Austausch mit Besucher*innen zu pflegen und so zukunftsfähige Entscheidungen zu treffen. Das Management von Informationen und Wissen wird für die Theater damit zu einer zentralen Kompetenz der Krisenbewältigung.

Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen und möglicher Lösungspotenziale wird darum an dieser Stelle die folgende Arbeitshypothese formuliert: Informations- und Wissensmanagement stellt eine notwendige, aber entwicklungsbedürftige Kompetenz von Theatern dar. Es stärkt die innere Struktur, verbessert die Kommunikation, erhöht die Flexibilität der Organisation im Hinblick auf bestehende Herausforderungen und trägt so zu ihrer Zukunftsfähigkeit bei.

1.2 Stand der Forschung

Das folgende Kapitel arbeitet, orientiert an dieser Arbeitshypothese, den Stand der Forschung zu den Themen Informations- und Wissensmanagement in Kultur- und Theaterorganisationen auf. Es ist gegliedert in Literatur zum Non-Profit-Sektor (z.B. Bildungseinrichtungen, öffentliche Verwaltung, Bibliothek und Archiv) einerseits und in Literatur zu Kulturbetrieben (z.B. im Bereich Darstellende Kunst, Museum, Musik, Event und Festival) andererseits.[2]

Literatur zu Non-Profit-Organisationen, Verwaltung, Bibliothek und Archiv

Verschiedene Veröffentlichungen betrachten das Potenzial von Informations- und Wissensmanagement für den privatrechtlich-gemeinnützigen Sektor sowie für öffentliche Einrichtungen, beispielweise in der Entwicklungszusammenarbeit, im Hochschulkontext sowie bei Verwaltungsträger*innen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene (Edeling/Jann/Wagner 2004). Insbesondere Non-Profit-Organisationen im »Sozial-, Gesundheits-, Umwelt- und Bildungsbereich« (Hasler Roumois 2013: 31) profitieren in Anbetracht ihrer zunehmend wissensbasierten Dienstleistungsportfolios von solchen Anstrengungen (vgl. Hasler Roumois 2013: 30f.), aber auch in Behörden trägt Informations- und Wissensmanagement zu einer verbesserten Leistungsfähigkeit und zur Bewältigung immer komplexerer Aufgaben bei (vgl. Göbel 2014: 54f.). Eine Veröffentlichung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement dokumentiert bereits 2001 erste Bemühungen, Wissensmanagement in öffentliche Verwaltungen zu integrieren (KGSt 2001).

Etwa 15 Jahre später geht der Artikel von Anja Wittfoth im Handbuch Kulturmanagement (Wittfoth 2015)[3] auf die besonderen Herausforderungen ein, die Non-Profit-Einrichtungen im Umgang mit Wissen zu bewältigen haben. Nach einer allgemeinen Einführung zu Non-Profit-Einrichtungen und Wissensmanagement greift sie als Fallbeispiel eine dezentral arbeitende Non-Profit-Organisation heraus, die an verteilten Standorten (Hamburg und Berlin) ein Workshop-Programm anbietet. Die zentrale Fragestellung des Artikels ist, wie Wissensmanagement in dieser dezentralen Organisationsform realisiert werden

2 Anders als im Kulturbereich beschäftigt sich der privatwirtschaftlich-kommerzielle und hier insbesondere der Dienstleistungssektor schon seit den frühen 1990er Jahren intensiv mit dem Einfluss von Wissen und Information auf die Organisation. Entsprechend vielfältig sind allgemeine betriebswirtschaftliche Veröffentlichungen zu diesem Thema (vgl. Kap. 2.1).

3 Wittfoth 2015 ersetzt im Handbuch Kulturmanagement den Beitrag von Wiater 2005 unter der Überschrift »Wissensmanagement in Kulturorganisationen«.

kann. Für Wittfoth ist dabei die Transparenz über Verantwortliche und Zuständigkeiten besonders entscheidend: Es solle stets möglich sein, zeitnah und unkompliziert die zentralen Wissensträger*innen einer Organisation zu identifizieren (vgl. Wittfoth 2015: 69f.). Zudem sei permanenter Austausch zwischen den verschiedenen Teilen der Organisation notwendig (vgl. Wittfoth 2015: 70). Obwohl sich Wittfoth ein konkretes Problem für die Analyse auswählt, bleibt sie bei ihren Erläuterungen allgemein. Zudem hat ihr Ansatz – obwohl im Handbuch Kulturmanagement veröffentlicht – offenbar nur wenig Resonanz bei Kulturorganisationen erfahren.

Für die öffentliche Verwaltung (und damit auch die Kulturverwaltung) kommt eine im Jahr 2013 bundesweit durchgeführte Studie (Materna/Hochschule Harz 2013) zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter*innen die Bedeutung von Wissensmanagement für die eigene Arbeit als sehr hoch einschätzen und es als Aufgabe teilweise bereits bei konkreten Personen und Abteilungen verortet ist (vgl. Materna/Hochschule Harz 2013: 35f.). Dennoch sei Wissensmanagement flächendeckend nur schwach vertreten und es werde eher von punktuellen Erfahrungen als von grundsätzlichen Veränderungen berichtet (vgl. Materna/Hochschule Harz 2013: 66). Praktische Ansätze ließen sich denn auch vor allem in Behörden finden, in denen es auch eine*n entsprechende*n Beauftragte*n gibt. Hingegen würden nur in 14 Prozent der Behörden ohne personelle Verantwortung für Informations- und Wissensmanagement praktische Anstrengungen in dieser Richtung unternommen. Zumeist seien dies technikgestützte Lösungen für die Speicherung von Informationen und Wissen im Intranet (vgl. Materna/Hochschule Harz 2013: 38f.). Insgesamt zeigt die Studie, dass »Wissensmanagement – wenn überhaupt praktiziert – zu wenig systematisch und nicht nachhaltig betrieben« (Materna/Hochschule Harz 2013: 68) wird und es sowohl an übergreifenden Konzepten als auch an konkreten Maßnahmen fehlt.

Diese Beobachtung wiederholt sich auch in der internationalen Perspektive[4], wie zum Beispiel eine Arbeit von Cullom und Cullom zur Situation in den USA zeigt (Cullom/Cullom 2011). Ausgehend von den Besonderheiten, die Non-Profit-Organisationen hinsichtlich ihres Geschäftsmodells von gewinnorientierten Organisationen unterscheiden, betonen die Autor*innen die Notwendigkeit, auch für gemeinnützige Organisationen, sich nachhaltig aufzustellen, eine gemeinsame Vision zu erarbeiten und stabile Finanzstrukturen aufzubauen. Zur Stärkung der Nachhaltigkeit spiele der Zugang zu Wissen und Informationen eine entscheidende Rolle, sei es bei Personalveränderungen in der Leitung oder bei

4 Für einen umfassenden Literaturüberblick zu Wissensmanagement in (internationalen) Non-Profit-Organisationen vgl. Rathi/Given 2017: 720ff.

der Begleitung der zahlreichen ehrenamtlichen Kräfte – eine typische Aufgabe von Non-Profit-Organisationen (vgl. Cullom/Cullom 2011: 20f.). Die im Beitrag entwickelten Empfehlungen stellen einen Ansatzpunkt für Non-Profit-Organisationen dar, selbst den Austausch von Informationen und Wissen in der eigenen Einrichtung zu befördern, sind aber an entscheidenden Stellen zu allgemein formuliert (vgl. hierzu auch Janardhan/Vakharia 2014: 6), etwa wenn darauf verwiesen wird, dass Branding und Image den gesamten Betrieb betreffen und darum entsprechendes Wissen an alle [»to all«] (Cullom/Cullom 2011: 19) übertragen werden muss oder dass alle Teilnehmenden [»each participant«] (Cullom/Cullom 2011: 21) in der Organisation mit implizitem und explizitem Wissen zur Vision und Mission ausgestattet sein sollten. Sechs ausgewiesene Wissensmanagement-Strategien (vgl. Cullom/Cullom 2011: 19f.) beleuchten schlaglichtartig bedeutsame Wissensmanagement-Handlungsfelder (z.B. Nutzung von Kennzahlen für die Bewertung des Organisationserfolgs, das Coaching von Ehrenamtlichen oder die gezielte Unterstützung von Leitungswechseln und Übergangszeiträumen), ohne dabei einer ganzheitlichen Strategie zu folgen.

Eine Sonderbedeutung hat das Thema Wissen naturgemäß für Informations- und Dokumentationseinrichtungen wie Bibliotheken und Archive (vgl. etwa Bultrini et al. 2016). Diese Einrichtungen nehmen häufig eine Doppelrolle ein, indem sie einerseits Wissensmanagementkonzepte selbst anwenden, zum Beispiel um Prozesse zu verbessern und die interne Wissenskommunikation der Organisation zu stärken, andererseits indem ihre Kerndienstleistung darin besteht, mit materialisierten Informationen in Form von Medien umzugehen. Bibliotheken und Archive könnten andere Non-Profit-Organisationen bei der Umsetzung von Wissensmanagement-Aktivitäten unterstützen (vgl. Becker 2014: 143 und Martin 2005: 384). Auch im Hinblick auf die Nutzer*innen verändert sich im Informationszeitalter die Rolle der Bibliotheken: Ihre Aufgabe besteht nicht länger vorrangig darin, den Zugang zu Informationen für alle Bürger*innen sicherzustellen, sondern auch darin, die Fülle der Informationen zu sichten, aufzubereiten und zusammenzuführen (vgl. Qvortrup 2007: Abs. 8). Sie sollten sich darum als Dienstleister*innen für Informations- und Wissensmanagement verstehen, neue Services entwickeln und Nutzer*innen bei ihrem persönlichen Wissensmanagement unterstützen und beraten.

Auch wenn bereits geeignete Wissensmanagement-Instrumente für die öffentliche Verwaltung, für gemeinnützige Organisationen und für Informationseinrichtungen wie Bibliotheken und Archive benannt worden sind, auch wenn vereinzelt Fragen des Wissensmanagements diskutiert werden und es erste Belege für einen strategischen Umgang mit Informationen und Wissen in diesen Einrichtungen gibt, so kann doch festgestellt werden, dass die Auseinander-

setzung mit Wissensmanagement im Non-Profit-Bereich nur partiell stattfindet und die entsprechende Forschung noch am Anfang steht (vgl. Becker 2014: 438f.). Gleiches gilt auch für die Forschung im Kulturmanagement-Bereich, die im Folgenden Abschnitt vorgestellt wird.

Spezifisch kulturbetriebswirtschaftliche Quellen

Die folgende systematische Literatur- und Quellenrecherche in einschlägigen deutsch- und englischsprachigen Quellen zeigt (vgl. Tab. 1-1 und Tab. 1-2), dass nur wenige Veröffentlichungen zum Thema Wissen und Information in Kulturbetrieben existieren.

Tab. 1-1: Ergebnis der systematischen Recherche in Fachzeitschriften

Quellen	**Publikationen**
KM-Magazin. Kultur und Management im Dialog (Jg. 1.2006-14.2019)	Publikationen: 2 Helldorff 2012, Reuter 2007
Jahrbuch / Zeitschrift für Kulturmanagement (Jg. 1.2009-11.2019)	Publikationen: 1 Jank 2018
Jahrbuch für Kulturpolitik (1.2000-16.2017/18)	keine Publikationen zum Thema
The Journal of Arts Management, Law and Society (Jg. 22.1992-49.2019)	keine Publikationen zum Thema
ENCATC Journal / European Journal of Cultural Management and Policy (Jg. 1.2011-9.2019)	Publikationen: 1 Hervy et al. 2013
International Journal of Arts Management (Jg. 1.1998-19.2016)	Publikationen: 3 Stockenstrand/Ander 2014, Abfalter/Stadler/Müller 2012, Jyrämä/Äyväri 2005

Quelle: Eigene Darstellung, Suche mit dem Begriff Wissensmanagement bzw. Knowledge Management, Stand 31.12.2019

Tab. 1-2: Ergebnis der systematischen Recherche in Internetquellen

Quellen	**Publikationen**
Kulturmanagement Network (kulturmanagement.net / artsmanagement.net)	Publikationen: 3 Paul/Sakschewski 2012, Heinze 2003, Kavakli/Bakogianni 2003
Kulturpolitische Bibliographie (kupoge.de/ kulturpolitische-bibliografie/)	Publikationen: 4 Wiater 2005, Paul/Sakschewski 2012, Wiater 2004, Wittfoth 2015
Fachverband Kulturmanagement (fachverband-kulturmanagement.org)	keine Publikationen zum Thema
Handbuch Kulturmanagement (kulturmanagement-portal.de)	Publikationen: 2 Wittfoth 2015, Dreyer 2015

Quelle: Eigene Darstellung, Suche mit dem Begriff Wissensmanagement bzw. Knowledge Management, Stand 31.12.2019

Im Vergleich mit der Fülle an Publikationen zu Wissensmanagement in anderen Wirtschaftssektoren (vgl. Kap. 2), aber auch im Vergleich mit Literatur, die im Kulturmanagement zu anderen Managementbereichen entsteht (beispielweise zu den Themen Personalmanagement und Qualitätsmanagement), erscheinen die Ergebnisse der Quellenrecherche zum Thema Wissensmanagement wenig umfangreich. Die aufgefundenen Titel werden im folgenden Abschnitt, neben weiteren monographischen Veröffentlichungen, ausgewertet und mit ihren zentralen Argumenten vorgestellt.

Der Begriff Wissensmanagement taucht in der deutschsprachigen Literatur zum Kulturmanagement erstmalig im Jahr 2003 in einem Sammelband von Thomas Heinze (2003) auf. 2007 widmet das Magazin »Kultur und Management im Dialog« des Portals Kulturmanagement Network den Themen Wissen und Wissensmanagement einen Schwerpunkt (Heinze/Schütz 2007).

Im selben Jahr liefert Armin Klein mit dem Begriff der »lernenden Kulturorganisation« einen ersten umfangreicheren theoriegeleiteten Ansatz für Kulturbetriebe im deutschsprachigen Raum. Im »Exzellenten Kulturbetrieb« (Klein 2007)[5] beschreibt er innerbetriebliche und externe Herausforderungen, denen sich Kulturorganisationen gegenübersähen und denen sie wenig entgegenzu-

5 Im Folgenden zitiert nach der aktuellsten 3. Auflage von 2011.

setzen hätten. Vorhandene Organisationsmodelle im Kulturbereich seien meist nicht flexibel genug und eigneten sich nur bedingt für die Bewältigung aktueller Herausforderungen, wie der Finanzierung von Produkten und Programmen angesichts sinkender Zuschüsse und steigender Personalkosten (vgl. Klein 2011: 17), des Investitionsrückstaus bei Modernisierungen (vgl. Klein 2011: 19) oder des fehlenden Nachwuchses für das stets älter werdende Kulturpublikum (vgl. Klein 2011: 21). Weitere Herausforderungen, die sich etwa aus der Digitalisierung ergeben, erwähnt Klein im Jahr 2007 noch nicht einmal – und schlussfolgert doch, dass sich nicht nur die Finanzierung, sondern vor allem die Strukturen der Kulturbetriebe grundlegend verändern müssten (vgl. Klein 2011: 22). Ausgehend von Argyris und Schön (Argyris/Schön 1978) entwirft er das Bild der lernenden Kulturorganisation, die permanent neues Wissen erwirbt und generiert, speichert, neu organisiert und sich als Organisation stetig weiterentwickelt (vgl. Klein 2011: 156). Klein sieht die Mitarbeiter*innen eines Kulturbetriebs dabei als größtes Potenzial und flexible Organisationsstrukturen sowie dauerhafte Lernbereitschaft als wichtigste Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Kulturbetrieben (vgl. Klein 2011: 165f. und 169 sowie Klein 2006: 103).

Schmidt (2017) verwendet nicht den Begriff der »lernenden«, sondern den der »intelligenten Organisation« und beschreibt sie mit den folgenden Eigenschaften: »Reflexionsfähigkeit, Sensibilität, Transparenz / Durchlässigkeit, Flexibilität, Reaktions- und Artikulationsfähigkeit« (Schmidt 2017: 212). Intelligente Organisationen reflektierten ihre eigene Problemlösungskompetenz vor dem Hintergrund wechselnder Umweltanforderungen. Aus dem Unterschied zwischen externen Anforderungen bzw. dem eigenen Anspruch und der aktuellen Leistung der Kulturorganisation entstünden Innovations- und Reformimpulse, welche zu einer permanenten Weiterentwicklung der Kulturorganisation beitrügen (vgl. Schmidt 2017: 212). Neben der Fähigkeit, adäquat auf Krisen und andere Umweltanforderungen zu reagieren, hebt Schmidt die realistische Einschätzung der eigenen Potenziale, den »richtig[en]« (Schmidt 2017: 212) Einsatz der eigenen Ressourcen sowie die Notwendigkeit einer Optimierung von Strukturen und Prozessen hervor (vgl. Schmidt 2017: 212). Im Rückgriff auf North und Pöschl benennt er als Ziele der intelligenten Organisation die Stärkung der Reaktionsfähigkeit, der Lernfähigkeit, der Vernetzungsfähigkeit und der Innovationskraft, des Erinnerungsvermögens und der emotionalen Intelligenz (vgl. North/Pöschl 2002: 57). Dafür seien eine gute interne Vernetzung und ein ständiger Austausch, die Verknüpfung von Daten und Informationen zu Wissen und Kompetenz sowie die fachgerechte Speicherung des Wissens unbedingte Voraussetzung. Wie schon Klein stellt Schmidt fest, dass die üblicherweise stark hierarchisch organisierten Leitungsmodelle in Kulturbetrieben, zum Beispiel in Thea-

tern, wohl nicht in der Lage sein werden, diesem Anspruch zu genügen und dass Theater sich zukünftig um eine neue Organisationsstruktur und -kultur bemühen müssten (vgl. Schmidt 2017: 213).

Jank (2018) erläutert, wie Leitungspersonal in Kulturbetrieben auf digitale Transformation reagiert und wie sich für eine tatsächliche Transformation auch die Organisationskultur verändern müsse. Kulturmanager*innen, die auf einer Leitungsfunktion in Kulturbetrieben tätig sind, sieht sie in der Verantwortung, die Mitarbeiter*innen beim Aufbau einer lernenden Organisation zu unterstützen und ihre Veränderungsbereitschaft zu fördern (vgl. Jank 2018: 113). Direktor*innen sollten einen inklusiven Führungsstil praktizieren, der »offen für eine Vielzahl von Ideen, Wissen, Perspektiven, Ansätzen und Stilen« (Jank 2018: 107) ist, gleichzeitig aber mit einer gemeinsamen Vision alle Mitarbeiter*innen zur Verantwortung und Mitbestimmung motivieren (vgl. Jank 2018: 107f.). Dazu müsse die Führungskraft »die richtigen Menschen auf Augenhöhe« (Jank 2018: 108) zusammenbringen, Mitarbeiter*innen in ihrer individuellen beruflichen Entwicklung und Weiterbildung begleiten, Kreativität fördern, Innovationskraft fordern und die Risikobereitschaft erhöhen, das Team aktiv an der Lösung von Problemen beteiligen und ein offenes und ehrliches Arbeitsklima etablieren (vgl. Jank 2018: 108f.). Zusätzlich schlägt Jank ein digitales Wissensmanagement vor, das auf die Organisation abgestimmte Informationstechnologien umfasst und an die Arbeitsabläufe der Organisation angepasst ist (vgl. Jank 2018: 115). Wie genau dieses Wissensmanagement praktisch aussehen soll, wird im Artikel aber nicht näher ausgeführt.

Wie in Bibliotheken und Archiven gehört auch in Museen der kompetente Umgang mit Wissen gewissermaßen zu den Kerndienstleistungen; die Vermittlung von Wissen ist Teil des Museumsauftrags. Wissensmanagement fristet dennoch auch in diesen Kultureinrichtungen »häufig ein Schattendasein, obwohl es angesichts der aktuellen Wettbewerbsbedingungen von Museen mehr denn je notwendig ist« (Dreyer 2015: 55). Dreyer möchte darum Museen dazu ermutigen, Wissensmanagement häufiger und gezielter einzusetzen. Er nennt als unmittelbare Nutzen unter anderem eine gesteigerte Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, die Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen und Service, die Sicherung von Erfahrungswissen bei Umstrukturierungsprozessen sowie Lösungen zur Bewältigung demographiebedingter Personalfluktuation (vgl. Dreyer 2015: 58f.). Dabei könne oftmals auf bereits bekannte Ansätze zurückgegriffen werden (vgl. Dreyer 2015: 64). Dies veranschaulicht Dreyer mit einer Liste von möglichen Instrumenten und Beispielen aus der Museumspraxis, wie zum Beispiel dem Einsatz von Flussdiagrammen für die Analyse von Wissensströmen im Sammlungsmanagement (vgl. Dreyer 2015: 69f.), dem schriftlichen Aus-

formulieren von konzeptionellen Grundlagen (vgl. Dreyer 2015: 71), der organisationsübergreifenden Vernetzung in Verbänden (vgl. Dreyer 2015: 72), gezielten Mitarbeiter*innengesprächen und dem Controlling (vgl. Dreyer 2015: 73f.). Da Museen nur über begrenzte Ressourcen verfügten, seien Schwerpunktsetzungen im Sinne einer Pilotierung und eines selektiven Wissensmanagements notwendig (vgl. Dreyer 2015: 66 und 75).

Helldorff (2012) umreißt die Bedeutung von künstlerischen Interventionen als Methode für Wissensmanagement und argumentiert, dass Interventionen von Kulturschaffenden Verständnis, Zusammenarbeit, Innovationspotenzial und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen in einem Wirtschaftsbetrieb verbessern könnten (vgl. Helldorff 2012: 47).

Im Unterschied zu diesen stärker theoretisch ausgerichteten Schriften, widmen sich Siegfried Paul und Thomas Sakschewski dem Begriff des Wissensmanagements eher in Form eines Erfahrungs- und Praxisberichts (Paul/Sakschewski 2012). Sie erörtern in diesem Zusammenhang die strukturellen Besonderheiten der Veranstaltungsbranche, zu der sie neben öffentlich finanzierten kulturellen Spielstätten auch privatwirtschaftliche Unternehmen in der Messe-, Konzert-, Ausstellungs- und Eventorganisation sowie produzierende Unternehmen aus dem Bereich Bühnentechnik zählen (vgl. Paul/Sakschewski 2012: 15). Als Weiterentwicklung bekannter Methoden aus dem Projektmanagement stellen die beiden Autoren den Wissensstrukturplan als neues Instrument zur Planung und Steuerung eines wissensbasierten Veranstaltungsmanagements vor. Dabei werden projektrelevante Informationen auf der Ebene jedes Arbeitspakets erfasst und dokumentiert, so dass im Verlauf des Projektes das gesammelte Wissen stets dort zur Verfügung steht, wo es tatsächlich benötigt wird (vgl. Paul/Sakschewski 2012: 197f. und Sakschewski/Klinger/Wedel 2007). Die Autoren argumentieren dabei häufig aus ihrer persönlichen Erfahrung heraus, verzichten aber an vielen Stellen darauf, den Erkenntnisprozess systematisch abzubilden und mit Literaturhinweisen oder empirischer Forschung zu belegen, so dass ihre Ergebnisse leider nicht immer nachvollziehbar und nur bedingt auf andere Kontexte übertragbar sind.

Anders der Aufsatz von Gesa Birnkraut und Jessica Kellner (Birnkraut/Kellner 2013), der sehr systematisch die Ergebnisse einer quantitativen Studie mit Online-Fragebögen beschreibt, die 2013 in insgesamt 38 Kultureinrichtungen in Hamburg und Berlin durchgeführt wurde. Zentrale Ergebnisse der Studie sind, dass Kultureinrichtungen zwar über ein Verständnis des Begriffs verfügen, aber kein »ganz klares Bild von einem Wissensmanagement« (Birnkraut/Kellner 2013: 194) und von seinem Nutzen für die Einrichtung haben. Auch gäbe es häufig keine*n Verantwortliche*n für Wissensmanagement- und Lernaktivitäten (vgl.

Birnkraut/Kellner 2013: 194f.). Barrieren bei der Einführung solcher Aktivitäten seien – wie in beinahe allen Einrichtungen des Non-Profit-Sektors – fehlende Zeit, fehlendes Personal und fehlende finanzielle Ressourcen (vgl. Birnkraut/Kellner 2013: 195). Im Fokus steht bei Birnkraut und Kellner vor allem der Transfer von Wissen bei einem Mitarbeiter*innenwechsel. Sie stellen fest, dass in ca. 15-25 Prozent der Kultureinrichtungen gar keine Übergaben stattfinden und in ca. 40-50 Prozent Übergaben nicht systematisch durchgeführt werden (vgl. Birnkraut/Kellner 2013: 193). Hier könnten durch eine weitere Systematisierung leicht Verbesserungen erzielt werden, wenn »machbare Maßnahmen entwickelt werden, die einfach zu implementieren und umzusetzen sind« (Birnkraut/Kellner 2013: 193). Die Erkenntnisse von Birnkraut und Kellner können bei der geringen Fallzahl von Daten aus nur 38 Fragebögen, die zudem alle in großstädtischen Kultureinrichtungen erhoben wurden, sicher nur ein erstes Bild vom Stand des Wissensmanagements in Kulturbetrieben zeichnen. Zudem wäre insbesondere angesichts des nur geringen Kenntnisstandes der Kulturschaffenden zum Thema Wissensmanagement hier ein multimethodisches Vorgehen mit auch qualitativen Methoden dem rein quantitativen Zugang überlegen gewesen.

Jyrämä und Äyväri beschäftigen sich in ihrer Studie von 2005 mit individuellen Lernprozessen von Künstler*innen im Kontext des Projektes TARU (Jyrämä/Äyväri 2005). Das vom European Social Fund (ESF) geförderte Programm hatte sich das Ziel gesetzt, Künstler*innen mit Migrationshintergrund oder mit einer Behinderung zu fördern und ihnen Chancen auf dem finnischen Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Für die Forschungsarbeit wurden die von den Proband*innen wahrgenommenen Trainings und das Informationsportal des Projektes, aber auch direkte Wissensbeziehungen zwischen Künstler*innen und Projektmanager*innen in 26 qualitativen Interviews untersucht, um so die Wissens- und Lernprozesse der Künstler*innen besser verstehen und unterstützen zu können. Jyrämä und Äyväri stellten fest, dass die Wichtigkeit der persönlichen Beziehungen, die insbesondere beim Austausch von implizitem Wissen (vgl. Kap. 2.1.1) eine Rolle spielen, in ihrer Bedeutung von den Projektverantwortlichen unterschätzt wurde (vgl. Jyrämä/Äyväri 2005: 10). Weitere Probleme der Wissensprozesse waren zudem eine fehlende gemeinsame Sprache der Künstler*innen und Trainer*innen, die teilweise zu Unsicherheiten führte (insbesondere bei Begriffen aus dem Themenfeld Wirtschaft) sowie unterschiedliche Gewohnheiten in der Nutzung von Kommunikationsmedien (z.B. Plattformen und E-Mail) (vgl. Jyrämä/Äyväri 2005: 11). Die Analyse von Jyrämä und Äyväri gibt wertvolle Hinweise auf Herausforderungen des Wissensmanagements im Kulturbereich, bezieht sich aber vorrangig auf die individuelle, personale Ebene der befragten

Künstler*innen und Projektmanager*innen und lässt weiter keine Rückschlüsse auf kollektive Prozesse der Wissensweitergabe in Kulturorganisationen zu.

Ein anderes internationales Projekt, die Australische Initiative »Securing Career Opportunities and Professional Development« (SCOPE), hatte das Ziel, im Zeitraum 2005-2011 das implizite Wissen und das intellektuelle Kapital von Tänzer*innen in Australien zu erfassen und Perspektiven für die Berufsgruppe der Tänzer*innen im Anschluss an ihre Tanzkarriere aufzuzeigen (More/Carroll/Foss 2009). Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungswissen, das Tänzer*innen während ihrer aktiven Tanzkarriere erwerben, können gemäß der Studie auch für anschließende Erwerbsphasen der Tänzer*innen nützlich sein. Zudem würde bei ihrem Ausscheiden aus dem Tanzberuf wertvolles Wissen auch für die gesamte Branche verloren gehen (vgl. More/Carroll/Foss 2009: 41). Insofern stand in diesem Forschungsprojekt einerseits das individuelle, implizite Wissen der Tänzer*innen, andererseits aber auch das Wissen einer gesamten Profession mit vergleichsweise heterogenen Arbeitsbiographien im Fokus. More, Caroll und Foss stellen in der Projektstudie Besonderheiten heraus, denen sich ein Wissensmanagement im Bereich Tanz stellen müsse: Verhältnismäßig kurze Tanzkarrieren verlangten nach speziellen Anstrengungen, um das gewonnene Erfahrungswissen zu sichern und nachhaltig nutzbar zu machen; die finanziell angespannte Situation vieler Tänzer*innen erlaube es aber häufig nicht, neben dem eigentlichen Beruf die erforderlichen Kompetenzen für einen Wissenstransfer zu entwickeln. Bei dem Wissen von Tänzer*innen handele es sich – wie bei den meisten Künstler*innen und Kulturschaffenden – weit überwiegend um implizites Wissen, das nur schwer erfasst und genutzt werden könne (vgl. More/Carroll/Foss 2009: 44). Der Beitrag ist beschreibend und nicht erklärend aufgebaut. Wie schon bei Jyrämä und Äyväri liegt auch hier der Fokus nicht auf Organisationen und Betrieben, sondern wechselt zwischen der Egoperspektive (Künstler*innen) und einer übergeordneten Perspektive (Berufszweig) ab. Handlungsmaßnahmen für Kulturorganisationen oder Anregungen zur Lösung der institutionellen Krise von Kulturbetrieben lassen sich aus dieser Studie daher kaum ableiten.

Abfalter, Stadler und Müller (2012) entscheiden sich in ihrer Forschungsarbeit für einen qualitativen Ansatz und untersuchen das Colorado Music Festival im Hinblick auf effektive und ineffektive Wege der Wissensteilung. Ihr Fokus liegt auf der spezifischen Struktur einer Festivalorganisation und damit auf der Frage, wie Wissensmanagement und Wissensteilung in dynamischen Settings, zeitlichen Grenzen und semi-permanenten Strukturen mit einigen wenigen festen und zahlreichen Projekt- und Saisonkräften funktionieren kann (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 6f.). Das Material aus 22 Interviews ermöglicht den

Autor*innen die Zuteilung der interviewten Mitarbeiter*innen zu vier Gruppen, die in unterschiedlichem Umfang und auf unterschiedliche Weise an der Wissensteilung der Organisation partizipieren. Neben der Kerngruppe (»core group«, bestehend aus den ständigen Mitarbeiter*innen und der Direktion), unterscheiden die Autor*innen eine aktive Gruppe (»active group«, Kuratorium), eine dezentrale Gruppe (»peripheral group«, Künstler*innen, Ehrenamtliche, Saisonkräfte, Kritiker*innen und Geldgeber*innen) sowie eine außenstehende Gruppe mit nicht unmittelbar beteiligten Akteur*innen (»outsider group«, Publikum und Workshop-Teilnehmer*innen) (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 8f.). Dabei kommen vor allem der Kerngruppe und der Aktivgruppe zentrale Aufgaben bei der Erhaltung und Sicherung des Wissens und bei der Wissensteilung zu. Mitglieder der dezentralen Gruppe sowie der außenstehenden Gruppe sind hingegen wertvoll für die Generierung neuen Wissens und die Erschließung neuer Perspektiven (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 9). Bei der Wissensteilung zwischen den verschiedenen Gruppen des Musikfestivals spiele die formal organisierte Kommunikation in Meetings und Evaluationssitzungen auch unter Beteiligung der Direktion eine zentrale Rolle (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 9). Hingegen erfolge die Teilung von Wissen innerhalb einer Gruppe stärker auf informellen Wegen und bei persönlichen Interaktionen, etwa im Rahmen von Trainings und Mentoring-Programmen (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 10f.). Das Explizieren des Wissens in Dokumenten spiele sowohl für Austauschprozesse zwischen Gruppen als auch innerhalb einer Gruppe eine wichtige Rolle (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 11). Die Arbeit liefert mit der Fallstudie spezielle Erkenntnisse für den Umgang mit Wissen und Informationen im Rahmen eines Festivals und dürfte darum insbesondere für andere Festivals von großem Interesse sein. Die Erkenntnis, dass verschiedene Gruppen in einer Organisation über je eigene Rollen und Bedürfnisse im Hinblick auf die Informationsversorgung verfügen, ist gleichwohl auch auf andere Kulturorganisationen übertragbar, die im deutschsprachigen Raum ebenso wie in den USA meist mit unterschiedlichen Personengruppen zu tun haben.

Im Unterschied zu Dreyer (2015), der sich mit management-relevantem Wissen von Museen beschäftigt, konzentrieren sich Hervy, Laroche, Bernard und Kerouanton in ihrem Fallbeispiel des Musée d'histoire de Nantes (Hervy et al. 2013) auf Wissen über Ausstellungsobjekte. Sie untersuchen die Eignung von Informationssystemen aus Industrie und Wirtschaft für die Anreicherung von Objekten mit historischen Informationen. Entscheidend für die Arbeit mit solchen Systemen ist für die Autor*innen, dass alle Mitarbeiter*innen des Museums Zugriff auf die zugehörige Datenbank haben: Neben Forscher*innen, Kurator*innen und Restaurator*innen müsste auch Vermittler*innen der Zugang ermög-

licht werden, da sie die direkten Beziehungen zu den Besucher*innen pflegen (vgl. Hervy et al. 2013: 323f.). Ebenso könne sich die interessierte Öffentlichkeit am Aufbau von historischen Datenbanken beteiligen und auf diese Weise eigene Informationen ins Museum einbringen (vgl. Hervy et al. 2013: 318).

Auch Kavakli und Bakogianni (2003) betonen die Vielzahl der möglichen Nutzer*innen von Museums-Informationssystemen, differenzieren dabei aber zwischen Informationen zur Sammlung (Katalogdaten, Leihgeber*innen, Bildmaterial), museologischen Informationen (zu Konservierung, Ausstellung, Forschung, Vermittlung) und betrieblichen Informationen (Finanzen, Personal, Partner*innen). Verschiedene Typen von Informationen würden zumeist separat vorgehalten und auch von gängigen Softwarelösungen speziell für Museen nicht verknüpft (vgl. Kavakli/Bakogianni 2003: 850). Betriebliches Wissensmanagement solle die Kommunikation und das Teilen von Informationen zwischen verschiedenen Beteiligten unterstützen und darüber hinaus den aktiven Einsatz des Wissens für Zielsetzungsprozesse der Organisation ermöglichen (vgl. Kavakli/Bakogianni 2003: 851f.).

Stockenstrand und Ander konzentrieren sich in ihrer Studie von 2014 auf die Darstellenden Künste und zeigen auf, wie äußere und insbesondere finanzielle Zwänge Kulturbetriebe der Darstellenden Künste daran hindern, langfristig Wissen in der Organisation aufzubauen und sich dadurch weiterzuentwickeln (Stockenstrand/Ander 2014). Im Vergleich zweier Orchester wird deutlich, dass sich eine stabile Fördersituation positiv auf die (künstlerischen) Lern- und Innovationsprozesse in Kultureinrichtungen auswirken kann. Finanziell abgesicherte Orchester könnten über einen längeren Zeitraum an einem Werk arbeiten und so einen einzigartigen Stil entwickeln. Langfristige Engagements ermöglichten zudem stabile Beziehungen zwischen den Musiker*innen, um miteinander und voneinander zu lernen. Eine instabile Finanzierung führe hingegen oft zu einer einseitigen Orientierung an Publikums- und Verkaufszahlen, zu einer geringeren Risikobereitschaft bei der Programmplanung und zu einer verringerten Bereitschaft, sich auf neue Ideen und innovative Stücke einzulassen (vgl. Stockenstrand/Ander 2014: 49). Befristete Verträge und häufige Personalwechsel seien hinderlich für das Lernen der Organisation Orchester (vgl. Stockenstrand/Ander 2014: 50). Kurzfristige Finanzierungsziele verlangten zudem nach einem kontrollierenden Management (vgl. Stockenstrand/Ander 2014: 47), das wiederum negativ auf Vertrauen und Eigeninitiative der Musiker*innen wirken kann.

Umfangreichere Forschungsarbeiten zum Thema Wissensmanagement im Theater- und Musikbereich wurden außerdem von Vakharia und Janardhan vorgelegt (Vakharia 2013, Janardhan/Vakharia 2014, Vakharia et al. 2016 und

Vakharia/Janardhan 2017). In verschiedenen Studien reflektieren die Autor*innen die Lage, in der sich Kulturorganisationen angesichts gesellschaftlicher Transformationen im Informations- und Wissenszeitalter befinden.

Als Antwort auf die Wissensgesellschaft fordern sie den Übergang von Kulturorganisationen zu wissenszentrierten Organisationen [»knowledge-centric organizations«] (Janardhan/Vakharia 2014: 2), bei denen bestimmte Anforderungen an die technische Infrastruktur, die Personalführung und die Ressourcenplanung gegeben sind, und die außerdem die Bereitstellung notwendiger Informationen für Leitungsentscheidungen in den Fokus organisationalen Handelns rücken (vgl. Janardhan/Vakharia 2014: 15):

> »A knowledge-centric arts organization serves its artistic mission and constituents through a systematic, sociotechnical emphasis on increasing the amount of knowledge it uses to ensure its sustainability and relevancy. Its systems and tools are effectively implemented in a manner that creates a cycle of collecting and analyzing data to generate the information necessary for informed decision-making. Its board and leadership have the information and knowledge they need and incorporate it into the strategic planning process. It has the resources and funding to ensure that the right people are engaged in the right organizational processes and are provided with the proper training and support.« (Janardhan/Vakharia 2014: 15)

Oftmals seien fehlende personelle Ressourcen, eine technologieskeptische Leitung und ungeeignete Organisationsstrukturen Hürden für den Austausch von Wissen. Selbst einfache Techniken der Datensammlung und -analyse würden nicht genutzt, so dass keine Grundlage bestünde, um Wissen aufzubauen. Auf diese Weise würde großes Potenzial in der Steuerung der Kulturorganisationen und in der Steigerung ihrer Widerstandsfähigkeit verschenkt (vgl. Vakharia 2013: Abs. 10).[6]

---

6 Vakharia folgert, dass nicht nur die Kulturorganisationen Anstrengungen unternehmen müssen, um sich zu wissenszentrierten Organisationen weiterzuentwickeln, sondern nimmt ebenso die Sponsor*innen und Spender*innen in die Pflicht, die mit ihren Förderentscheidungen wissensorientiertes Verhalten unterstützen und auf diese Weise Anreize für eine entsprechende Weiterentwicklung setzen können (vgl. Vakharia 2013: Abs. 20ff.). Auch wenn aus diesen Empfehlungen ein US-amerikanisches Verständnis von Kultur und ihren Fördermechanismen spricht, könnte die Beteiligung von Stakeholder*innen am Transformationsprozess von Kulturorganisationen auch im deutschsprachigen Raum wichtige Impulse setzen.

Das Konzept der wissenszentrierten Kulturorganisation wird durch eine empirische Studie aus den Jahren 2014-2016 ergänzt, die in 368 kleinen und mittleren Theaterbetrieben in den USA durchgeführt wurde (Vakharia/Janardhan 2017). Jeder Betrieb wurde anhand von 36 Fragen auf einer Likert-Skala hinsichtlich der Wissenszentrierung eingeschätzt, die vom Umgang mit Publikumsdaten [»We collect all the necessary data and information we need on our audiences«], der unterstützenden Technik [»All our data and information on all constituents are in a single, centralized system where all staff who need it can access it«] und der Archivierung [»We archive important artistic program materials (e.g. marketing materials, video recordings, etc.) in a single location (physical or online) that is readily accessible«] bis hin zu Fragen der strategischen Ausrichtung [»Our board members have a clear understanding of our organization's short and long term goals«] und der Arbeitsorganisation [»All key staff have clear job descriptions and are clear on their roles within the organization«] reichen (Vakharia/Janardhan 2017: 19). Nach der Auswertung lassen sich acht bedeutende Einflussfaktoren der Wissenszentrierung für Theaterbetriebe benennen (vgl. Vakharia/Janardhan 2017: 24):

- das Niveau des Engagements der Leitung,
- die Fähigkeiten in der Datenerhebung und Datenverwaltung,
- die strategische Verwendung von Publikumsdaten für die Programmplanung und das Audience Development,
- die Investitionen in Mitarbeiter*innenschulungen und Weiterbildung,
- die effektive Nutzung von technischen Systemen und der Webseite,
- das Niveau des Personals (hinsichtlich Kapazitäten, Ausbildung),
- die Fähigkeiten in der Dokumentation und Auswertung von relevanten Informationen
- sowie die Fähigkeiten zur Generierung von Erlösen in Onlinemärkten.

Die Autor*innen zeigen, dass sich insbesondere Investitionen in die Fähigkeiten des Personals und eine überlegte Nutzung der Informationstechnik positiv auf die Wissenszentrierung der Kulturorganisation auswirken können. Eine ausgeprägte Wissenszentrierung wiederum stärke die Belastbarkeit des Theaterbetriebs[7] und unterstütze informierte Leitungsentscheidungen, etwa im Audience Development. Es konnten hingegen keine messbaren Effekte der Wissenszentrierung auf finanzielle Kennzahlen oder die Fähigkeit der Theaterbetriebe zur

7 Die Belastbarkeit des Theaterbetriebs wird hier festgemacht an der Anzahl an Monaten, in denen Kapital und liquide Mittel zur Verfügung stehen (vgl. Vakharia et al. 2016: 16).

Einwerbung von Drittmitteln beobachtet werden (vgl. Vakharia et al. 2016: 16f. und 19f.). Ein aus den acht Faktoren gebildeter Index lässt darüber hinaus Rückschlüsse auf die Größe und Spartenzugehörigkeit von wissenszentrierten Kulturorganisationen zu. Es zeigt sich, dass große Betriebe oft stärker wissenszentriert sind, während kleine und mittelgroße Betriebe vermutlich aufgrund weniger stark ausgeprägter Strukturen hinter den großen Theatern zurückstehen. Das gilt insbesondere für reine Schauspielbetriebe, die im Vergleich zu den Sparten Musik und Tanz, vor allem aber im Vergleich mit Opern und Musicaltheatern, eine geringere Wissenszentrierung aufweisen (vgl. Vakharia et al. 2016: 13f.).

Der primär quantitative Ansatz der Studie wird ergänzt um einige qualitative Fragen am Ende des Fragenkatalogs. Als Hindernisse für die Wissenszentrierung werden hier erneut fehlende technische Kompetenzen sowie die auch in anderen Studien regelmäßig beklagte Ressourcenknappheit genannt, die sich auch auf die personelle Ausstattung auswirke (vgl. Vakharia/Janardhan 2017: 21).

Die Arbeiten von Vakharia und Janardhan stellen einen wichtigen Anker in der Forschung zu Kulturorganisationen und Wissen dar und können als Ausgangspunkt für weitere Forschungsvorhaben zum selben Thema genutzt werden. Insbesondere die Operationalisierung der wissenszentrierten Organisation anhand von 36 Items kann in ihrer Nützlichkeit für zukünftige Untersuchungen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Studie zeigt, dass ein strategischer Umgang mit Wissen einen positiven Einfluss auf die Resilienz einer Kulturorganisation haben kann. Wissensmanagement verfügt also über das Potenzial, Theaterbetriebe in der Ausbildung und Verbesserung von Strukturen und Prozessen sowie in der Kommunikation mit Träger*innen, Förder*innen und dem Publikum zu unterstützen und so ihre Zukunftsfähigkeit zu erhalten. Der vornehmlich quantitative Zugang der Studie lässt allerdings in erster Linie Rückschlüsse auf das »Was« und weniger auf das »Wie« der wissenszentrierten Kulturorganisation zu. Es werden zudem keine konkreten Hinweise zu möglichen Verfahren oder Veränderungsprozessen gegeben, die eine Kultureinrichtung ausprobieren könnte, um die eigene Wissenszentrierung zu fördern.

Was also zeichnet die »lernende« (Klein 2007), die »intelligente« (Schmidt 2017) oder die »wissenszentrierte« (Vakharia/Janardhan 2017) Kulturorganisation aus? Was sind entscheidende Erkennungsmerkmale für den strategischen Umgang mit Information und Wissen in einem Kulturbetrieb und damit für seine Zukunftsfähigkeit? Die folgende Übersicht fasst die Inhalte des Literaturüberblicks zu möglichen Eigenschaften und Leistungen einer auf Information und Wissen ausgerichteten Kulturorganisation zusammen (vgl. Tab. 1-3):

Tab. 1-3: Synopsis Literaturüberblick nach Argumenten

Quelle	**Eigenschaften der intelligenten Kulturorganisation**
Wittfoth 2015	- Transparenz und leichte Identifizierbarkeit von Wissensträger*innen in der Organisation - Austausch zwischen den Teilen einer (dezentralen) Organisation sowie zwischen Organisation und Umwelt
Materna/ Hochschule Harz 2013	- Verortung des Wissensmanagements in der Verantwortlichkeit einer bestimmten Person
Cullom/ Cullom 2011	- gezielte Unterstützung von Personalveränderungen - kompetente Begleitung ehrenamtlicher Kräfte - Nutzung von Kennzahlen für die Bewertung des Erfolgs - Formulierung einer von allen Organisationsmitgliedern geteilten Mission und Vision
Klein 2007	- flexible Organisationsstrukturen - dauerhafte Lernbereitschaft der Mitarbeiter*innen und der gesamten Organisation
Schmidt 2017	- zielgerichteter Einsatz der eigenen Ressourcen - ständige Reflexion eigener Potenziale und Kompetenzen - Reaktion auf Innovationsimpulse - Flexibilität der Organisationsstrukturen - Transparenz - gute Vernetzung der Mitarbeiter*innen
Jank 2018	- Offenheit für verschiedene Ideen, Perspektiven und Ansätze - gemeinsame Vision aller Mitarbeiter*innen - Kommunikation auf Augenhöhe - Unterstützung der Mitarbeiter*innen bei der beruflichen Entwicklung durch Weiterbildung - Förderung der Kreativität und Innovationskraft - Förderung einer Risikobereitschaft und Fehlerkultur - Etablierung eines offenen und ehrlichen Umgangs - Einrichtung digitaler Instrumente, die auf die Organisation abgestimmt und in die Abläufe integriert sind

Quelle: Eigene Darstellung

Fortsetzung Tab. 1-3: Synopsis Literaturüberblick nach Argumenten

Quelle	Eigenschaften der intelligenten Kulturorganisation
Dreyer 2015	- gesteigerte Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit - hohe Dienstleistungs- und Servicequalität - gezielte Begleitung von Reorganisationsprozessen - Umgang mit Personalfluktuation
Paul/ Saksche-wski 2012	- projektrelevante Informationen stehen dort zur Verfügung, wo sie tatsächlich benötigt werden
Birnkraut/ Kellner 2013	- personelle Verankerung von Wissensmanagement als verantwortliche Aufgabe - Systematisierung von Prozessen
Jyrämä/Äyväri 2005	- gute persönliche Beziehungen zwischen Mitarbeiter*innen - Förderung einer gemeinsamen Sprache in der Organisation
More/Carroll/ Foss 2009	- Sensibilität für das in Kulturorganisationen besonders wichtige implizite Wissen - Einstellen auf die z.T. besonderen Voraussetzungen der Mitarbeiter*innen der Kulturorganisation
Abfalter/ Stadler/Müller 2012	- interne Speicherung / Weitergabe des Wissens - Kontakt mit externen Stakeholder*innen des Kulturbetriebs, um neue Informationen / Perspektiven zu erschließen - Berücksichtigung sowohl formeller als auch informeller Wege des Informations- und Wissensaustauschs - Explizieren von implizitem Wissen in Dokumenten
Hervy et al. 2013	- umfassender Zugriff auf Daten und Informationen - Aufnahme von Impulsen aus der Gruppe der Besucher*innen
Kavakli/ Bakogianni 2003	- Ermöglichen der Kommunikation zwischen unterschiedlichen Stakeholder*innen - aktives Einbeziehen der Mitarbeiter*innen und ihrer Ideen bei Zielsetzungsprozessen
Stocken-strand/ Ander 2014	- Ermöglichen von längerfristigem gemeinsamem und gegenseitigem Lernen der Mitarbeiter*innen - Steigerung der Risiko- und Innovationsbereitschaft

Quelle: Eigene Darstellung

Fortsetzung Tab. 1-3: Synopsis Literaturüberblick nach Argumenten

Quelle	Eigenschaften der intelligenten Kulturorganisation
Vakharia/ Janardhan 2017	- Engagement der Leitung für Wissensmanagement - Fähigkeiten zur Datenerhebung und -verwaltung - Fähigkeiten zur Dokumentation und Auswertung von Wissen - strategische Verwendung von Publikumsdaten - gute Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter*innen - permanente Weiterbildung der Mitarbeiter*innen - effektive Nutzung technischer Systemen und der Webseite - Generierung von Erlösen in Onlinemärkten

Quelle: Eigene Darstellung

Bei aller Unterschiedlichkeit der Autor*innen und Ergebnisse tauchen bestimmte Konzepte auch quellenübergreifend immer wieder in der untersuchten Literatur auf: Transparenz, Flexibilität, Austausch und Vernetzung der Mitarbeiter*innen, Lernen und Weiterbildung, Personalmanagement, Mitsprache der Mitarbeiter*innen und Beteiligung, Kontakt zu Besucher*innen und Publikumsdaten, Organisations- und Gesprächskultur, Innovation und Informationstechnik. Der Literaturüberblick weist damit bereits auf Eigenschaften intelligenter Kulturorganisationen hin und stützt durch die Vielzahl der dargelegten Potenziale von Wissensmanagement die zuvor formulierte Arbeitshypothese.

1.3 Forschungsdesiderat und offene Forschungsfragen

Der Literaturüberblick zeigt aber auch, dass bislang nur wenige Studien zu Informations- und Wissensmanagement in Kulturbetrieben und noch weniger empirische Studien durchgeführt wurden. Dies wird in Tab. 1-4 ersichtlich, in der die Quellen mit ihrem Forschungsdesign und ihrem Fokus auf einer künstlerischen Sparte zusammenfasst sind. Gerade für das deutschsprachige Theatersystem, das Ausgangspunkt dieser Studie ist (vgl. Kap. 1.1), liegen nur wenige Studien vor; internationale Studien sind wegen der zahlreichen Unterschiede des deutschsprachigen Theatersystems zu anderen Theatersystemen nur bedingt übertragbar.[8]

8 So unterscheiden sich etwa die Finanzierungsstrukturen anglo-amerikanischer Theater deutlich von gängigen Modellen in Deutschland (vgl. Gerlach-March 2011: 45f.).

Tab. 1-4: Synopsis Literaturüberblick nach Ausrichtung und Fokus

Quelle	**wissenschaftliche Ausrichtung**	**Sparten-Fokus**
Wittfoth 2015	empirisch qualitativ (Fallstudie)	Non-Profit
Materna/Hochschule Harz 2013	empirisch quantitativ	Verwaltung
Cullom/Cullom 2011	theoretisch	Non-Profit
Klein 2007	theoretisch	Kulturbetrieb
Schmidt 2017	theoretisch	Theater
Jank 2018	theoretisch	Kulturbetrieb
Dreyer 2015	theoretisch	Museum
Paul/Sakschewski 2012	theoretisch	Event
Birnkraut/Kellner 2013	empirisch quantitativ	Kulturbetrieb
Jyrämä/Äyväri 2005	empirisch qualitativ (Fallstudie)	Kunst
More/Carroll/Foss 2009	empirisch qualitativ (Fallstudie)	Tanz
Abfalter/Stadler/Müller 2012	empirisch qualitativ (Fallstudie)	Festival
Hervy et al. 2013	empirisch qualitativ (Fallstudie)	Museum
Kavakli/Bakogianni 2003	empirisch qualitativ (Fallstudie)	Museum
Stockenstrand/Ander 2014	empirisch qualitativ	Orchester
Vakharia/Janardhan 2017	theoretisch, empirisch quantitativ	Theater

Quelle: Eigene Darstellung

Bereits durchgeführte empirische Forschung zu den Darstellenden Künsten konzentriert sich in der Regel auf einen konkreten Anlass für Wissensmanagement – wie zum Beispiel die Verfügbarkeit von Wissen in Projekten (Paul/Sakschewski 2012) oder die Übergabe bei einem Personalwechsel (Birnkraut/Kellner 2013) – oder sie betrachtet nicht die Organisation als Ganzes, sondern nur das individuelle Wissen einzelner Mitarbeiter*innen (More/Carroll/Foss 2009, Jyrämä/Äyväri 2005). Zudem sind Lösungsvorschläge der Studien oftmals auf

der Ebene der Instrumente, also auf einer rein operativen Ebene, einzuordnen (Dreyer 2015, Wittfoth 2015). Um die Zukunftsfähigkeit von Kulturbetrieben nachhaltig zu verbessern, wird aber mehr als eine Kombination von Einzelmaßnahmen nötig sein; die beträchtlichen Herausforderungen machen einen strategischen Ansatz und nachhaltige Veränderungen erforderlich. Die umfangreicheren Studien schließlich lassen qualitative Methoden vermissen (Vakharia/Janardhan 2017), um die Problemlagen und die Rahmenbedingungen der Kulturorganisationen besser verstehen zu können. In diese Forschungslücke möchte sich die geplante Arbeit einfügen mit einer Studie,

- welche die besondere Situation und die speziellen Bedingungen des deutschsprachigen Theatersystems (Deutschland, Österreich, Schweiz) und hier insbesondere die Herausforderungen des Stadttheaters berücksichtigt,
- die über die Bearbeitung einzelner problematischer Situationen hinaus eine ganzheitliche Perspektive für die Weiterentwicklung von Theaterorganisationen bietet und sich bei der Formulierung von praktischen Implikationen und Lösungsvorschlägen nicht nur auf Instrumente und Tools konzentriert, sondern die auch dazu geeignet ist, strukturelle Veränderung in Theaterorganisationen anzustoßen und zu begleiten,
- die nicht nur das individuelle Wissen der Mitarbeiter*innen, sondern das gesamte Wissen der Organisation und die Komplexität interner Informationsflüsse berücksichtigt,
- die dabei empirisch vorgeht, die theoretisch fundiert ist und die durch ein qualitatives, exploratives Forschungssetting dem Umstand Rechnung trägt, dass bislang kaum empirische Studien zum Thema Informations- und Wissensmanagement in Kulturorganisationen durchgeführt wurden.

1.4 Forschungsziele und Gang der Untersuchung

Sowohl die Problemstellung als auch der Stand der Forschung lassen vermuten, dass ein Informations- und Wissensmanagement in Theaterorganisationen das Potenzial hat, bei aktuellen Herausforderungen zu unterstützen und zu einer verbesserten Zukunftsfähigkeit der Theaterorganisationen beizutragen. Weil zugleich nur wenig über die inneren Vorgänge und Prozesse in Theaterorganisationen bekannt ist, werden für die geplante explorative Studie in dieser Arbeit die folgenden offenen Forschungsleitfragen formuliert:

- L1: Wie gestaltet sich der Umgang mit Information und Wissen im Theaterorganisationen? Welchen Bedingungen und Voraussetzungen muss ein Management von Information und Wissen im Theater genügen?
- L2: Wie kann ein strategischer Umgang mit Information und Wissen dazu beitragen, aktuellen Herausforderungen des Theaters zu begegnen und die Zukunftsfähigkeit von Theaterorganisationen zu stärken und zu erhalten?

Diesen beiden Leitfragen sind die folgenden Ziele der Forschung zugeordnet, die ein methodisches, zielgerichtetes Vorgehen fördern sollen und entlang derer diese Arbeit gegliedert ist (vgl. Tab. 1-5).

Tab. 1-5: Methodisches Vorgehen mit Zielen der Forschung

Ziele der Forschung	**Kapitel**
Einleitung	
A. Der Stand der Forschung zum Forschungsgegenstand Informations- und Wissensmanagement in Kultur- und Theaterorganisationen ist beschrieben.	1. Einführung
Theoretischer Teil	
B. Für den Kulturbetrieb relevante Ansätze und Theorien der intelligenten Organisation und des Informations- und Wissensmanagements sind erläutert.	2.1. Sozial- / wirtschaftswissenschaftliche Bezüge
C. Das Potenzial und der Problemlösecharakter eines Informations- und Wissensmanagements in Theaterorganisationen sind dargelegt.	2.2. Kultur- / theaterwissenschaftliche Bezüge
	3. Zusammenfassung

Quelle: Eigene Darstellung

Fortsetzung Tab. 1-5: Methodisches Vorgehen mit Zielen der Forschung

Ziele der Forschung	**Kapitel**
Empirischer Teil	
D. Ein geeignetes Forschungsdesign für die empirische Untersuchung ist entwickelt.	4. Forschungsdesign
E. Die spezifischen Herausforderungen und Lösungsansätze des Informations- und Wissensmanagements in Theaterorganisationen sind beschrieben.	5.1. Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse
F. Das Informations- und Wissensnetzwerk in Theaterorganisationen ist beschrieben.	5.2. Ergebnisse der sozialen Netzwerkanalyse
	6. Zusammenfassung
Schluss	
G. Die Forschungsergebnisse sind zu einem empirisch begründeten Modell verdichtet, aus dem sich konkrete Maßnahmen für Theaterorganisationen ableiten lassen.	7. Zusammenführung der Forschungsergebnisse
H. Von den Forschungsergebnissen sind praktische Implikationen für Theaterbetriebe und für die Kulturpolitik abgeleitet.	8. Fazit und Ausblick

Quelle: Eigene Darstellung

Nach diesem einführenden Kapitel (Forschungsziel A), wird im theoretischen Teil (Forschungsziele B bis C) das Forschungsthema zunächst in einen theoretischen Bezugsrahmen eingeordnet. Es wird erläutert, wie sich Wissen von Organisationen in ihrer Praxis und ihren Handlungsmustern realisiert und wie die Information der Organisationsmitglieder durch Kommunikation nutzbar gemacht werden kann. Die Begriffe Wissen und Wissensmanagement werden definiert. Unter Bezugnahme auf systemtheoretische und netzwerktheoretische Grundlagen wird das Konzept der intelligenten Organisation beschrieben. Ein Überblick über verschiedene Wissensmanagement-Konzepte dokumentiert Theorie- und Praxisbezüge aus der Betriebswirtschaft und der Managementlehre. Ein Abschnitt zu den Möglichkeiten der Netzwerkanalyse schafft den methodischen Rahmen, der entscheidend für die anschließende empirische

Erhebung sein wird (Kap. 2.1). Daraufhin werden die spezifischen Eigenschaften des deutschsprachigen Theatersystems beschrieben und relevante Einflussfaktoren eines Wissensmanagements im Theater erläutert. Anhand ausgewählter Problemlagen wird die Eignung von Informations- und Wissensmanagement für Theaterorganisationen sowie das Potenzial einer wissensbasierten Steuerung zur Lösung von Herausforderungen dargelegt (Kap. 2.2).

Zur Beantwortung der Forschungsfragen kommen im empirischen Teil der Arbeit (Forschungsziele D bis F) verschiedene Erhebungsmethoden zum Einsatz. Im Rahmen einer Fallanalyse in zwei Stadttheatern und anhand eines multimethodischen Forschungsdesigns (Kap. 4), werden mit der qualitativen Inhaltsanalyse Herausforderungen und Lösungsansätze im Hinblick auf Information und Wissen im Theater herausgearbeitet (Kap. 5.1). Mit der sozialen Netzwerkanalyse werden zudem Austausch- und Kommunikationsprozesse nachvollzogen und die Wissens- und Informationsnetzwerke im Theater beschrieben (Kap. 5.2). Dafür werden sowohl das Netzwerk der gesamten Organisation als auch Teilnetzwerke und Gruppen innerhalb der Organisation hinsichtlich ihres Verhaltens untersucht und Cluster, Flaschenhälse und Knotenpunkte im Wissensnetzwerk sichtbar gemacht. Zudem werden einzelne Mitarbeiter*innen und ihr Verhalten im Informations- und Wissensnetzwerk näher betrachtet, so dass Schlüsselrollen in der Weitergabe von Informationen und Wissen definiert werden können. Ziel dieser Herangehensweise ist es, das Theater mit seinen spezifischen Merkmalen und Bedingungen für ein Informations- und Wissensmanagement abzubilden und dabei einen ganzheitlichen Blick auf die Mitarbeiter*innen, die Organisation und das Informations- und Wissensnetzwerk des gesamten Theaters zu richten.

Für den sich anschließenden Ergebnisteil und die Diskussion der Ergebnisse (Forschungsziele G und H) stehen damit umfangreiche Erkenntnisse zur Verfügung: wie der Umgang mit Wissen und Informationen im Theater funktioniert, welchen Bedingungen und Voraussetzungen ein Management von Informationen und Wissen im Theater genügen muss und welche theaterspezifischen Problemlagen existieren. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wird dann ein Modell des Informations- und Wissensnetzwerks in Theaterorganisationen entwickelt (Kap. 7). Das Modell zeigt Verbindungslinien und Leerstellen zwischen Funktionen, Teams, Hierarchieebenen, Bereichen und Sparten auf. Am Modell wird außerdem sichtbar, durch welche Faktoren der Austausch und die Kommunikation im Netzwerk des Theaters positiv beeinflusst werden können. Die Arbeit schließt mit praktischen Implikationen für Theaterbetriebe und kulturpolitische Akteur*innen und gibt einen Ausblick auf mögliche Fragen für Anschlussforschung (Kap. 8).

2 Theoretischer Bezugsrahmen

Kulturmanagement als wissenschaftliche Disziplin ist ein vergleichsweise junges Fach, das sich noch im Entwicklungsprozess befindet und keineswegs auf ein einheitliches theoretisches Fundament zurückgreift (vgl. Föhl 2011: 16). Sie wird darum auch als Bezugslehre bezeichnet, die sich auf verschiedene andere Forschungsrichtungen wie die Betriebswirtschaftslehre stützt, dabei aber stets den besonderen Kontext kulturellen Handelns berücksichtigt (vgl. Klein 2017: 3). Das bedeutet auch, dass für diese Forschungsarbeit – wie eigentlich für alle kulturbetriebswirtschaftlichen Fragestellungen – zunächst ein adäquater theoretischer Bezugsrahmen erarbeitet und dargelegt werden muss (vgl. Föhl/Glogner-Pilz 2017: 62), der relevante Theorien und Konzepte für das Themenfeld Kulturbetrieb und Wissen benennt. Der gewählte Zugang ist dabei einerseits ein sozial- bzw. wirtschaftswissenschaftlicher, der Bezüge zur Organisationssoziologie und zur Betriebswirtschaftslehre herstellt. Dies wird besonders deutlich im Verständnis von Wissen als betriebswirtschaftlicher Ressource (vgl. Kap. 2.1.1) sowie in der vertieften Auseinandersetzung mit Informations- und Wissensmanagement (vgl. Kap. 2.1.3) als grundlegender Management-Technik. Als Kulturmanagement-Forschungsarbeit verfolgt diese Studie andererseits kulturwissenschaftliche und hier insbesondere theaterwissenschaftliche Zugänge (vgl. Kap. 2.2). Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird folglich ein multidisziplinärer Zugang erforderlich, wo eine rein sozial- bzw. wirtschaftswissenschaftliche, aber auch eine rein kultur- bzw. theaterwissenschaftliche Betrachtungsweise zu kurz greifen würde.

In gleicher Weise werden für diese Arbeit verschiedene Theorien zur Betrachtung des Themenfeldes Kulturbetrieb und Wissen herangezogen. Die systemische Organisationstheorie kann erklären, wie sich das Wissen der Organisation in ihrer Praxis und in ihren Handlungsmustern realisiert und warum dieses Wissen wichtig für die Bewältigung externer Herausforderungen ist. Zentral für die methodische Grundlegung dieser Arbeit ist zudem die Netzwerktheorie, die den Fokus auf die Beziehungen zwischen den Personen im Kulturbetrieb

lenkt und es erlaubt, das Theater als ein Netzwerk von Austauschbeziehungen zu begreifen und zu analysieren. Eine solche Pluralität ist dabei nicht ungewöhnlich für kulturbetriebswirtschaftliche Forschung, die immer »interdisziplinär und querschnittsorientiert arbeitet« (Heinrichs/Klein 2001: 194).

2.1 Sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Bezüge

Sozialwissenschaften umfassen all diejenigen Wissenschaftsgebiete, die sich mit Phänomenen gesellschaftlichen Zusammenlebens auseinandersetzen. Insbesondere die Soziologie als prominenteste Sozialwissenschaft hält eine Fülle von Theorien bereit, welche die Zusammenarbeit und den Austausch von Mitarbeiter*innen in Organisationen zu beschreiben und zu erklären versuchen. Solche Theorien – genauer die Systemtheorie und die Netzwerktheorie – stellen daher eine wichtige Grundlage für diese Arbeit dar.

Für die Analyse von Wissens- und Informationsprozessen im Theaterbetrieb sind vor allem aber auch theoretische Bezüge aus der Wirtschaftswissenschaft relevant, die – ebenfalls als Teil der Sozialwissenschaft – ökonomische Vorgänge und ihren Einfluss auf Mensch und Gesellschaft sowie Mittel und Methoden zur Gestaltung von wirtschaftlichen Prozessen untersucht. Die Wirtschaftswissenschaft stellt mit dem Wissensmanagement sogar eine eigene Fachdisziplin, die sich nur mit der strategischen Gestaltung von Wissensprozessen in Organisationen beschäftigt.

2.1.1 Information und Wissen

Unterschiedliche Definitionen für Wissen gibt es so viele, wie es Wissenschaften gibt, denn das Ziel einer jeden Forschungsrichtung ist es, gesicherte Erkenntnisse und neues Wissen zu einem bestimmten Thema zu generieren. Ein Pädagoge wird dabei etwas völlig anderes unter Wissen verstehen als eine Psychologin, ein Soziologe oder eine Politikwissenschaftlerin.

In wirtschaftswissenschaftlichen Kontexten wird Wissen vor allem als Ressource betrachtet, die genau wie die anderen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital gesteuert wird (vgl. hier und im Folgenden den Überblick bei Lehner 2019: 12ff.). Gutenberg (1971) beschreibt Informationen als produktive Größe, als »unlösbare Bestandteile des betrieblichen Kommunikations- und damit des betrieblichen Entscheidungsprozesses« (Gutenberg 1971: 268). Für Schulz (1970) verhält sich die Ressource Information wie ein Rohstoff und stellt einen »Werk-

stoff« (Schulz 1970: 98) für die Erstellung von Produkten und Leistungen dar (vgl. Schulz 1970: 98).

Auch sozialwissenschaftliche Ansätze begreifen Wissen als Ressource. Bourdieu (1983) verwendet den Begriff des »kulturellen Kapitals« (Bourdieu 1983: 185) und bringt damit zum Ausdruck, dass Wissen das Resultat von geleisteter Arbeit, nämlich Bildungsarbeit, ist (vgl. Bourdieu 1983: 186). Auch wenn in ökonomischen Kontexten von Mitarbeiter*innenwissen gesprochen wird, wird häufig der Begriff Kapital verwendet, etwa in den Wortzusammensetzungen »Humankapital« oder »intellektuelles Kapital«. Sie suggerieren, dass Arbeit (z.B. in Form von Aus- und Weiterbildung) investiert werden muss, um Wissen zu generieren und weisen darauf hin, dass das Wissen der Mitarbeiter*innen entscheidend für den Erfolg einer Organisation ist (vgl. Lehner 2019: 224).

Daten – Information – Wissen – Kompetenz

Um die Begriffe Information und Wissen zu definieren, erscheint eine Abgrenzung zu anderen Begriffen aus demselben Themenfeld sinnvoll und notwendig. Denn im Gegensatz zum alltäglichen Sprachgebrauch, wo in aller Regel nicht eindeutig zwischen den Begriffen unterschieden wird, hat sich in betriebswirtschaftlichen Kontexten eine Trennung der Begriffe Zeichen, Daten, Information und Wissen entlang einer Hierarchie etabliert (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996: 3ff.).

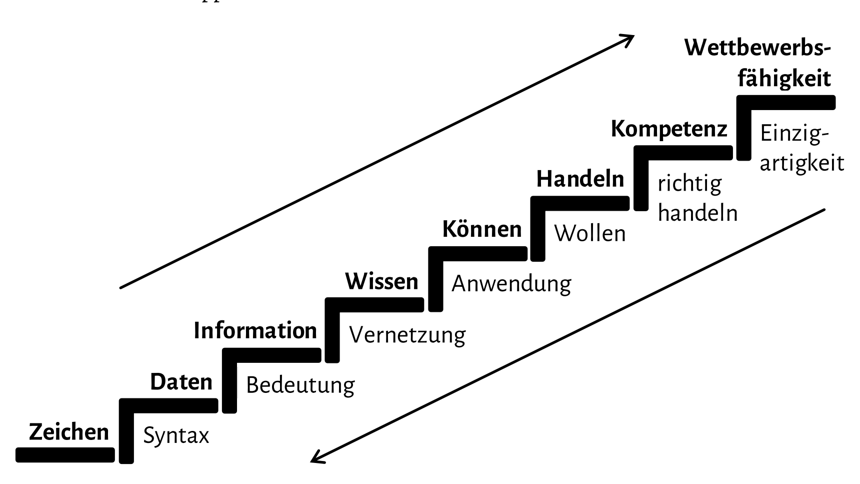
Ein Zeichen stellt dabei das kleinste definierbare, noch unverbundene Element auf der untersten Stufe einer Begriffsfolge dar (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996: 3). Werden Zeichen in einen sinnvollen – das heißt im Rahmen einer Syntax oder eines Codes geregelten – Zusammenhang gebracht, so ist die Rede von Daten (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996: 4). Zur Information werden diese Daten dann, wenn sie miteinander verbunden, in den Kontext eines Problems eingeordnet und für die Entscheidungsfindung oder das Erreichen eines Ziels genutzt werden (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996: 4). Werden wiederum verschiedene Informationen im Hinblick auf einen bestimmten Zweck miteinander vernetzt und wird damit die Abbildung von verhältnismäßig komplexen Vorgängen möglich, wird von Wissen gesprochen (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996: 5). Wissen ist dabei eine Art »modellierte Wirklichkeit« (Rehäuser/Krcmar 1996: 5), die immer dem Einfluss eines Menschen unterworfen ist, der Informationen gezielt auswählt und sie unter seiner spezifischen Perspektive miteinander vernetzt. Es ist also im Unterschied zur Information stets abhängig vom handelnden Subjekt (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996: 5).

Die hierarchische Begriffsfolge soll an einem Beispiel deutlich gemacht werden: Die Zeichen 0, 2, 3 und 4 besitzen zunächst keine besondere Aussagekraft und stellen nicht mehr als eine Auswahl aus einem großen Vorrat möglicher

Zeichen dar. Durch Ordnungsregeln der Mathematik werden sie zum Ausdruck 23,40 zusammengesetzt und erhalten auf diese Weise Datencharakter. Zur Information werden sie aber erst, wenn sie in einen Zusammenhang eingebunden werden und als 23,40 € eine Bedeutung erhalten, zum Beispiel den Preis einer Theaterkarte symbolisieren. Erst aber, wenn diese Information mit weiteren Informationen verbunden wird (z.B. mit dem Preis für die Karten einer anderen Vorstellung, einer anderen Sitzplatzkategorie oder eines anderen Theaters), entsteht Wissen, in diesem Fall zum Beispiel darüber, ob es sich um eine teure oder um eine günstige Theaterkarte handelt.

North (1998) entwickelt diese Begriffshierarchie zur sogenannten Wissenstreppe weiter und ergänzt die Begriffe Können, Handeln, Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Abb. 2-1). Wissen ist nach seiner Definition dann von besonderer Bedeutung, wenn es angewendet wird und sich in Handlungen manifestiert. Handlungen wiederum begünstigen die Ausbildung organisationaler Kompetenzen, die einen Betrieb von anderen Betrieben unterscheiden und im Wettbewerb den entscheidenden Unterschied machen können (vgl. North 1998: 42f.). Auch Individuen können durch die zielgerichtete Anwendung des Wissens in Handlungskontexten Kompetenz erwerben, etwa Sozialkompetenz, Fach- und Methodenkompetenz (vgl. hierzu z.B. Sonntag/Schäfer-Rauser 1993: 164f.).

Abb. 2-1: Wissenstreppe



Quelle: In Anlehnung an North 1998: 41

Dieses hierarchische Begriffsverständnis wird von der Mehrzahl der Autor*innen vertreten (vgl. Heisig/Orth 2005: 17), es gibt aber auch einige andere, die sich für ein gleichberechtigtes Nebeneinander der Begriffe aussprechen und Wissen nicht nur als Ergebnis, sondern sogar als Voraussetzung eines Transfers von Zeichen zu Daten, Informationen und Wissen ansehen (vgl. Hubig 1998: 9f.). Andere Autor*innen stellen sich gegen die – wie sie finden fragwürdige – Differenzierung zwischen Daten, Informationen und Wissen (vgl. Oelsnitz/Hahmann 2003: 41). Probst, Raub und Romhardt (1997) argumentieren etwa, eine Unterscheidung der Begriffe sei zwar unerlässlich, um Prozesse der Wissensaneignung begreifen zu können und sich bei der Steuerung von Wissen nicht einseitig auf die Pflege von Daten zu verlassen. Tatsächlich werde man konkreten Problemlagen aber durch ein solches Einordnen in Kategorien nicht gerecht; stattdessen sei das Denken in fließenden Übergängen tragfähiger (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1997: 35ff. und Abb. 2-2):

Abb. 2-2: Kontinuum von Daten zu Information und Wissen

Daten .... Information	**Wissen**
unstrukturiert	strukturiert
isoliert	verankert
kontext-unabhängig	kontext-abhängig
geringe Verhaltenssteuerung	hohe Verhaltenssteuerung
Zeichen	kognitive Handlungsmuster
distinction	mastery / capability

Quelle: In Anlehnung an Probst/Raub/Romhardt 1997: 36

Insbesondere bei einer anwendungsorientierten Fragestellung, wie sie in dieser Studie verfolgt wird, ist eine Abgrenzung der Begriffe zwar zunächst notwendig, um zu einem Verständnis der mit ihnen verbundenen Herausforderungen zu gelangen. Sie wird aber im empirischen Teil zugunsten einer Forschungsstrategie aufgegeben, die Information und Wissen integriert und damit eine ganzheitliche Betrachtung informations- und wissenszentrierter Prozesse in Theatern ermöglicht.

Gemäß diesem Verständnis und mit Blick auf die Personengebundenheit (s.o.), soll Wissen für diese Arbeit darum definiert werden als »die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. […] Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.« (Probst/Raub/Romhardt 1997: 44)

Wissensdichotomien

Diese Gebundenheit des Wissens an Personen hat weitreichende Konsequenzen für den Umgang mit Wissen in ökonomischen Zusammenhängen. In zahlreichen Forschungsarbeiten zu diesem Thema wird zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden.[1] Die Unterscheidung geht auf Forschungsergebnisse von Polanyi (1966 bzw. 1985 in deutscher Sprache) zurück und wurde später von Nonaka und Takeuchi (1995 bzw. 1997 in deutscher Sprache) aufgegriffen.

Der Begriff implizites Wissen bezeichnet das Wissen einer Person, das sie sich durch Entwicklungs- und Erfahrungsprozesse angeeignet hat, unabhängig davon, ob die Aneignungsprozesse bewusst oder unbewusst geschehen sind (vgl. Orth 2013: 7). Dem Konzept liegt die Erkenntnis zugrunde, »da[ss] wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen«[2] (Polanyi 1985: 14) und unser Handeln gerade auch von Unbewusstem beeinflusst wird. Zum impliziten Wissen zählen Fertigkeiten und Kompetenzen ebenso wie Erinnerungen, Werteinstellungen und mentale Modelle (vgl. Hasler Roumois 2013: 51). Implizites Wissen ist zentral für die Problembewältigung, dabei aber nur bedingt artikulierbar und nicht problemlos von einem Menschen auf einen anderen Menschen übertragbar (vgl. Heisig/Orth 2005: 20). So genügt es beispielsweise nicht, jemandem bloß zu erklären, wie er oder sie die Finger bewegen muss, um ein Musikinstrument zu spielen, vielmehr ist hierfür eigene Erfahrung notwendig.

Der Begriff explizites Wissen bezeichnet demgegenüber Wissen, das bereits in transferierbarer Form vorliegt, artikulierbar ist (vgl. Orth 2013: 7) und darum in »formaler, systematischer Sprache weitergegeben« (Nonaka/Takeuchi 1997: 72) werden kann. Zum expliziten Wissen zählen alle Arten von Fakten und Sachwissen, das zum Beispiel in Dokumenten (Berichten, Plänen, Regelwerken), aber auch in Datenbanken gespeichert wird (vgl. Hasler Roumois 2013: 54). Notwen-

---

1 Heisig und Orth identifizieren in einer inhaltsanalytischen Studie zu Wissensmanagement-Frameworks 42 unterschiedliche Studien, die implizites und explizites Wissen einander gegenüberstellen. Dies macht mehr als ein Drittel aller analysierten Forschungsarbeiten aus, die überhaupt Aussagen zum Wissensbegriff treffen (vgl. Heisig/Orth 2005: 19f.).

2 Im Sinne der Einheitlichkeit wurden Rechtschreibung und Grammatik der Zitate angeglichen.

diges Fachwissen im Theater umfasst etwa im Verwaltungsbereich Kenntnisse der Kostenleistungsrechnung oder in den Werkstätten Fachwissen über Werkstoffe wie Holz.

Wie einfach eine solche Artikulation machbar ist und ob eine – hinsichtlich Aufwand und Nutzen verhältnismäßige – Übertragbarkeit von implizitem zu explizitem Wissen überhaupt möglich ist, wird dabei nach wie vor kontrovers diskutiert.[3] Beispiele für implizites, nicht-artikulierbares Wissen gibt es indes auch im Kulturbereich: die Schauspielerin, die ihre Vorgehensweise bei der Verkörperung einer Rolle nicht erklären kann; der Tänzer, der nicht im Einzelnen darlegen kann, wie er eine bestimmte Abfolge von Bewegungen ausführt; die Bühnenplastikerin, die den Auszubildenden Arbeitsschritte vormacht, anstatt nur zu erklären; der Beleuchter, der ein untrügliches Gespür für Farben und Lichtstimmungen hat. Ein Transfer von implizitem Wissen kann, das wird am Beispiel der Bühnenplastikerin deutlich, nicht nur durch Verbalisieren und Erklären des Wissens erreicht werden (vgl. hierzu auch das Modell von Nonaka/Takeuchi in Kap. 2.1.3), sondern erfolgt häufig auch in sozialen Interaktionen von einer Person zur anderen.

Ein weiteres Kriterium zur Unterscheidung verschiedener Wissenstypen bezieht sich ebenfalls auf die Erkenntnis, dass Wissen personengebunden ist und erst durch die Verknüpfungsarbeit und die individuelle Kontextualisierung einer Person entsteht. Jedes Wissen ist im Sinne dieser Unterscheidung zunächst einmal individuelles Wissen einer einzelnen Person. Umgekehrt werden die gesamten Wissensbestände einer Organisation als kollektives oder als organisationales Wissen bezeichnet. Dieses organisationale Wissen ist »mehr als die Summe des individuellen Wissens« (Heisig/Orth 2005: 20) aller Mitarbeiter*innen einer Organisation, denn neues Wissen entsteht auch in der Zusammenarbeit und im Austausch der Mitarbeiter*innen bei der Lösung eines Problems oder einer Aufgabe (vgl. Heisig/Orth 2005: 20). Organisationales Wissen zeigt sich nicht nur in expliziter Form, sondern auch in unbewussten Routinen und Prinzipien, die das Handeln einer Organisation und ihrer Mitglieder bestimmen (vgl. Hilger/Kohl/Krenn 2010: 10).

---

3 Vgl. dazu beispielsweise Schewe/Nienaber 2011. Besonders skeptisch äußern sich Schreyögg und Geiger: »Es ist keine Frage geeigneter Anstrengungen und Methoden, ob implizites Wissen konvertiert werden kann oder nicht. Dies verkennt den kategorialen Charakter des Problems. Es ist vielmehr so, dass eine Konversion logisch-strukturell ausgeschlossen ist. […] Die vielfach vertretene Idee der Konversion ist nicht nur unmöglich, sondern auch irreführend […].« (Schreyögg/Geiger 2004: 282)

Verbindet man diese beiden Dichotomien miteinander, so lassen sich vier unterschiedliche Wissensarten konstruieren, deren Verständnis zentral für den Umgang mit Wissen ist (vgl. Lam 2000: 492f. und Tab. 2-1):

- das individuelle-explizite Wissen (embrained knowledge), das Wissensträger*innen bewusst zur Lösung einer Aufgabe nutzen können und das leicht übertragbar ist, z.B. Fachwissen,
- das individuelle-implizite Wissen (embodied knowledge), das unbewusst sowie stark handlungs- und aktionsgebunden ist und sich vor allem im Anwendungskontext übertragen lässt, z.B. Fertigkeiten,
- das kollektive-explizite Wissen (encoded knowledge), das bereits in ein sprachliches Medium übertragen und gespeichert worden ist und darum leicht zu transferieren ist, Inhalte aber oftmals nur verkürzt in Form von Informationen darstellen kann, z.B. Regelhandbücher,
- sowie das kollektiv-implizite Wissen (embedded knowledge), das sich als kollektive Form des impliziten Wissens nur unbewusst in Organisationen verbreitet und nur schwer erfasst und weitergegeben werden kann, z.B. gemeinsame Wertvorstellungen.

Tab. 2-1: Wissenstypen

	individuelles Wissen	**kollektives Wissen**
explizites Wissen	embrained knowledge bewusste, verbalisierbare Fähigkeiten und Kompetenzen	encoded knowledge in Regel und Verfahrens-richtlinien kristallisiertes Wissen
implizites Wissen	embodied knowledge verinnerlichtes Können	embedded knowledge in organisationalen Routinen und mentalen Modellen verankertes Wissen

Quelle: In Anlehnung an Lam 2000: 491

Beispiele für diese vier Formen des Wissens lassen sich selbstverständlich auch im Theaterbetrieb finden, neben dem bereits erwähnten Wissen über Werkstoffe in den Werkstätten oder über Kostenleistungsrechnung (embrained knowledge) in der Verwaltung sowie der Fingerfertigkeit von Musiker*innen (embodied knowledge) gehören auch kollektive Wissensformen wie der Tarifvertrag für

Orchestermusiker*innen dazu, der ein zentrales Arbeitsinstrument der Personalverwaltung und Disposition in Theaterbetrieben ist (encoded knowledge), genauso wie viele ungeschriebene Gesetze an Theaterhäusern, beispielsweise zu Glückwünschen (»Toi – toi – toi!« statt »Viel Glück!«) und als richtig angesehenem Verhalten wie das Verbot zu Pfeifen (embedded knowledge).

Mit Verweis auf die Gedächtnisforschung wird heute auch von Inhaltswissen bzw. deklarativem Wissen und von Handlungswissen bzw. prozeduralem Wissen gesprochen (vgl. Hasler Roumois 2013: 55), da im Gedächtnis Erinnerungen an Fakten anders abgespeichert werden als Erinnerungen an Bewegungsabfolgen und Handlungsabläufe (vgl. z.B. Gudehus/Eichenberg/Welzer 2010: 29). Dabei liegt deklaratives Wissen in der Regel in expliziter Form vor, als Faktenwissen oder Theoriewissen. Prozedurales Wissen ist hingegen meist implizites Wissen, das durch Handlungen und durch Erfahrung erworben wurde (vgl. Erlach/Orians/Reisach 2013: 52). Oder kurz gefasst: »declarative knowledge is to know what, and procedural knowledge is to know how« (Hœrem/Krogh/Roos 1996: 135).

Die Unterscheidung in Know-what und Know-how stammt aus einer Arbeit von Lundvall und Johnson (1994), die aber insgesamt vier Arten von Wissen unterscheiden (vgl. Lundvall/Johnson 1994: 27f.):

- Know-what meint vor allem Faktenwissen (z.B. »Wie viele Sitzplätze hat das Große Haus?«) und hat dabei stärker den Charakter einer isolierten Information als den Charakter verknüpften Wissens.[4] Obwohl der Wert von Know-what in der Wissensgesellschaft abnimmt, weil Informationen immer einfacher recherchiert werden können, gibt es noch immer viele Tätigkeiten, für die Know-what sehr bedeutsam ist, z.B. für Jurist*innen. Know-what ist analog zu deklarativem Wissen.
- Know-why bezieht sich auf Wissen aus Grundlagenforschung über Gesetzmäßigkeiten der Natur, des Menschen und der Gesellschaft. Dieses Wissen ist besonders für technologieintensive Branchen oftmals erfolgsentscheidend, spielt aber im Kulturbetrieb nur eine untergeordnete Rolle. Stattdessen bilden hier gemeinsame Werte und die Zuschreibung von Sinn die Grundlage bzw. das »Warum« der Arbeit.
- Know-who umfasst spezifische und ausgewählte soziale Beziehungen (vgl. Lundvall/Johnson 1994: 28). Dabei geht es nicht darum, von der Existenz einer Person zu wissen oder ihre Position zu kennen, sondern vor allem darum,

4 Lundvall und Johnson (1994) vermischen hier ebenfalls die Begriffe Information und Wissen – ein erneuter Hinweis darauf, dass es manchmal zwar wissenschaftlich präzise, aber nicht immer praktikabel ist, streng zwischen den Begriffen zu unterscheiden.

einschätzen zu können, wer im eigenen Netzwerk über welches Wissen verfügt und wie dieses Wissen genutzt werden könnte. Weiter gedacht schließen sich an das Know-who auch Fragen nach dem Know-when und dem Know-where an, Fragen danach also, wo und wann Personen mit relevantem Wissen anzutreffen sind. Im Grunde genommen umfasst Know-who also wirtschaftlich nutzbares Wissen über Märkte (vgl. Lundvall/Johnson 1994: 28). Im Theater sind dies wichtige Ansprechpersonen im Betrieb sowie Partner*innen und natürlich das Publikum außerhalb der Organisation.
- Know-how bezieht sich vor allem auf Kompetenzen, Fertigkeiten und Handlungsabläufe und entspricht damit dem prozeduralen Wissen.

Die vier Arten von Wissen sind für Lundvall und Johnson mit fundamental unterschiedlichen wirtschaftlichen Konzepten verbunden. Know-what und Know-why enthalten beide vor allem explizites, reproduzierbares Wissen, wenn auch auf unterschiedlichen Niveaus, sowohl triviale Informationen als auch physikalische Gesetze. Solches Wissen ist, wie im Falle der Wissenschaft, entweder frei verfügbar oder es kann erworben werden (vgl. Lundvall/Johnson 1994: 28). Know-who und Know-how – sowie in der Definition als sinn- und wertebezogenes Wissen auch das Know-why – aber sind vollständig oder zumindest in großen Teilen implizites Wissen (vgl. Erlach/Orians/Reisach 2013: 52). Sie können nicht auf einem Markt geteilt oder gehandelt werden. Beziehungen und Kontakte, »wertvolle« Kontakte zumal, können für gewöhnlich nicht eingekauft werden. Und auch Know-how lässt sich in impliziter Form nur bedingt weitergeben, ist zugleich aber entscheidend für wirtschaftliches Wachstum, das durch neue Verfahrensweisen (also Handlungen) und Methoden ermöglicht wird (vgl. Lundvall/Johnson 1994: 29f.).

An diese Gedanken zur ökonomischen Dimension unterschiedlicher Wissenstypen schließt Willke (1998: 63 und 2018: 47) mit seiner Unterscheidung in öffentliches und privates Wissen an. Öffentliches Wissen meint dabei Wissen, das allgemein zugänglich ist, etwa in Fachbüchern oder im Internet. Privates Wissen auf der anderen Seite bezeichnet proprietäres Wissen, das durch Eigentumsrechte (Patente, Lizenzen) oder durch das Urheberrecht geschützt ist. Eine solche Unterscheidung ist in erster Linie in kommerziellen Betrieben von Bedeutung, im Kulturbereich etwa in der Musik- und Filmwirtschaft oder im Literaturbetrieb. Gesetzliche Bestimmungen erkennen den Wert des Wissens an; sie schützen es und geben Organisationen wirtschaftliche Anreize, in Innovation zu investieren. Sie behindern zugleich aber auch die Wissensverteilung innerhalb einer Organisation sowie zwischen Organisationen. Insbesondere für innovationsintensive Branchen und große Betriebe gehört zum Wissensmanagement

darum auch der professionelle Umgang mit Urheber*innen in der eigenen Organisation (vgl. Willke 2018: 47f.).

Neben diesen Unterscheidungen thematisiert eine weitere Dichotomie die Unterscheidung zwischen internem und externem Wissen. Können auftretende Herausforderungen nicht mit intern vorhandenem Wissen bewältigt werden, müssen Individuen und Organisationen neues Wissen entwickeln (vgl. Heisig/Orth 2005: 20), indem sie außerhalb der Organisation Informationen recherchieren und auf das Problem anwenden.[5]

Das Ziel eines betriebswirtschaftlich motivierten Zugangs zu Wissensmanagement ist es, Informationen und Wissen als Ressourcen systematisch zu steuern und zu fördern, indem implizites Wissen expliziert wird und individuelles Wissen allen Mitarbeiter*innen in der Organisation zur Verfügung gestellt wird. Außerdem ist es zentral, immer wieder eine Bewertung des internen Wissens vorzunehmen, es mit externen Wissensbeständen zu vergleichen, sich öffentliches Wissen anzueignen, gegebenenfalls proprietäres Wissen einzukaufen oder durch neue Mitarbeiter*innen Know-how und Know-who dazuzugewinnen. Am Ende ist es erfolgsentscheidend, alle nötigen Informationen zur Verfügung zu haben, um gut informierte Entscheidungen für die Organisation treffen zu können.

Weitere Zugänge neben den hier genannten unterscheiden Information und Wissen darüber hinaus in die folgenden Kategorien: strukturiert und unstrukturiert, genutzt und ungenutzt, relevant und irrelevant, objektiv und subjektiv, aktuell und zukünftig, komplex und einfach, abstrakt und konkret (vgl. Heisig/Orth 2005: 19).[6]

Wissen aus kognitivistischer und konstruktivistischer Perspektive

Die Frage, ob das implizite Wissen einer Person überhaupt für Außenstehende zugänglich gemacht und expliziert werden kann, ist eng verbunden mit der Entscheidung für eine kognitivistische oder konstruktivistische Sicht auf den Wissensbegriff. Kognitivistische Theorien begreifen Wissen als mehr oder weniger direkte Repräsentation einer objektiv beobachtbaren Umwelt. Wissen ist aus dieser Perspektive universell; zwei Personen, die sich in derselben Umwelt bewegen, werden demnach dasselbe Wissen über diese Umwelt generieren. Da per-

---

5 Weitere Möglichkeiten der Problembewältigung bestehen darin, in der Organisation selbst Wissen zu entwickeln (internes Wissen) sowie durch Akquisition anderer Betriebe neues Wissen nutzbar zu machen (externes Wissen) (vgl. Heisig/Orth 2005: 20).

6 Die Liste ließe sich weiter fortsetzen. Eine umfassende Übersicht verschiedener Wissensdichotomien findet sich z.B. auch bei Forst 2011: 26f. oder bei Romhardt 1998: 28f.

sönliche Voraussetzungen kaum eine Rolle spielen, ist es aus kognitivistischer Perspektive also durchaus möglich, Wissen zu explizieren, zu speichern und ohne die Gefahr größerer Verluste oder Veränderungen von einer Person auf eine andere Person zu übertragen (vgl. Krogh 1998: 134).

Die konstruktivistische Perspektive auf den Wissensbegriff unterscheidet sich maßgeblich von dieser Sichtweise. Denn das Wahrnehmen und Erkennen der Umwelt ist im Konstruktivismus ein kreativer Deutungsprozess, der sich von Person zu Person unterscheidet. Wissen aus dieser Perspektive ist also keineswegs universell, sondern immer individuell, schwer zu explizieren und daher auch nur bedingt teilbar (vgl. Krogh 1998: 134). Wissensmanagement aus konstruktivistischer Perspektive interessiert sich darum vor allem für die beim Individuum ablaufenden Prozesse, die seine subjektive Sicht auf die Umwelt konstruieren.

Es liegt nahe, dass die jeweilige Sichtweise auch einen deutlichen Einfluss auf die Führung von Mitarbeiter*innen bzw. die angewandten Managementmethoden hat. So kann eine konstruktivistische Sicht dazu beitragen, Wissen nicht ausschließlich technisch in Form von zum Beispiel Intranet-Lösungen und Expert*innensystemen steuern zu wollen (vgl. Krogh 1998: 134f.), sondern beim Management von Informationen und Wissen die persönliche Ebene miteinzubeziehen. Das heißt auch in Kulturorganisationen nach den individuellen Bedingungen eines Wissensaustauschs in der Organisation und für jede*n Einzelne*n zu fragen. Ein konstruktivistisches Grundverständnis von Wissen und Lernen stellt die Mitarbeiter*innen in den Fokus von Wissensmanagement-Bemühungen und bezieht bei der Planung eines Wissensmanagement-Systems auch soziale Vernetztheit und situative Anwendungskontexte mit ein.

Wissen aus der Perspektive von Mensch, Technik und Organisation

Ähnlich unterschiedlich gestalten sich Wissensmanagement-Bemühungen, je nachdem ob Information und Wissen aus der Perspektive Mensch, der Perspektive Technik oder der Perspektive Organisation betrachtet werden (vgl. Heisig 2005: 3).

Die Perspektive Mensch stellt die Mitarbeiter*innen einer Organisation mit ihren Kenntnissen, Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen und Beziehungen in den Mittelpunkt. Wissenssteuerung in einer humanzentrierten Perspektive beschäftigt sich mit der Lernfähigkeit der Mitarbeiter*innen und mit verschiedenen Lernmethoden, fragt nach Möglichkeiten zum Kompetenzerwerb und der Bedeutung von Kommunikation für den Wissensaustausch und die Wissensgenerierung (vgl. Hasler Roumois 2013: 75). Dabei wird sowohl theoretisches Verstehen von Sachverhalten als auch praktisches Sammeln von Erfahrungen be-

rücksichtigt (vgl. Heisig 2005: 4f.). Ergänzt werden solche Bemühungen durch die Etablierung von konkreten Anreizsystemen zur Wissensteilung (vgl. Bullinger/Wörner/Prieto 1998: 22f.), zum Beispiel in Form von Bonussystemen oder der Formulierung von konkreten Wissenszielen im Personalentwicklungsgespräch (vgl. Jahnke/Yalcin/Bauer 2006: 20f. und 22f.). Im Rahmen des Personalmanagements sowie im Hinblick auf die organisationalen Strukturen spielt zudem die Gestaltung der Unternehmenskultur eine tragende Rolle, weil sie Mitarbeiter*innen zur Wissensteilung ermutigt, Vertrauen und Offenheit fördert und im Idealfall einen kontinuierlichen Wissenstransfer zwischen allen Organisationsmitgliedern anregt (vgl. Bullinger/Wörner/Prieto 1998: 22f.). Reinmann und Mandl (2011) fassen Aspekte der Unternehmenskultur, die zwischen personaler und organisationaler Perspektive liegen, unter dem Begriff »Kultur / Gesellschaft« (Reinmann/Mandl 2011: 1051) zusammen und stellen auf diese Weise die Unternehmens- bzw. Betriebskultur als vierte Perspektive neben Mensch, Technik und Organisation (vgl. Reinmann/Mandl 2011: 1051).

Wissenssteuerung aus organisationaler Sicht interessiert sich für das Wissen und die Informationen in der gesamten Organisation sowie für den Beitrag, den dieses Wissen zur Erreichung der jeweiligen Organisationsziele leisten kann. Wissen ist hier nicht vornehmlich auf die Mitarbeiter*innen bezogen, sondern umfasst auch das Wissen in Produkten und Dienstleistungen der Organisation sowie das Wissen, das implizit in den Prozessen und Strukturen der Organisation enthalten ist. Wissen ist damit sowohl als Grundlage für betriebliche Abläufe als auch als Ergebnis dieser Abläufe zu verstehen (vgl. Heisig 2005: 7). Dabei steht einerseits das Erreichen von Effektivitäts- und Effizienzzielen im Umgang mit Wissen im Vordergrund (vgl. Heisig 2005: 3), zugleich fragt organisationales Wissensmanagement danach, wie Wissen entlang von Aufbau- und Ablauforganisation produziert wird, sich verbreitet und – vielleicht am zentralsten – welchen Einfluss die organisationalen Rahmenbedingungen auf das Wissen haben.

Mit Blick auf die technische Infrastruktur wiederum wird Wissen zum Medium in technischen Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen (vgl. Reinmann-Rothmeier et al. 2001: 18). Eine technische bzw. informationswissenschaftliche Herangehensweise unterscheidet in der Regel sehr deutlich zwischen Daten, Informationen und Wissen (vgl. Heisig 2005: 9). Für diese Sichtweise ist vor allem der Einsatz eines funktionierenden Informationssystems bedeutend, in dem Daten und Informationen als Grundlage für Wissen und Entscheidungen gespeichert und verfügbar gemacht werden können. Weiterhin ermöglicht die technische Infrastruktur Kommunikationsprozesse in Organisationen und nutzt die Möglichkeiten digitaler Netzwerke für den Austausch (vgl. Hasler Roumois 2013: 76).

Eine ganzheitliche Steuerung von Wissen stützt sich auf alle drei Dimensionen und wahrt ein ausgewogenes Kräfteverhältnis von Mensch und Kultur, Organisation und Technik (vgl. Reinmann-Rothmeier et al. 2001: 18). Je nachdem, welche Fragestellung durch Wissensmanagement beantwortet werden soll, stehen stärker die Mitarbeiter*innen und die Betriebskultur, die wissensbasierten Organisationsprozesse oder die unterstützende Informations- und Kommunikationstechnologie im Vordergrund der Aktivitäten. Dabei bleibt kein Impuls auf einen Bereich ohne Folgen für das übrige System – jede Maßnahme hat Auswirkungen auf alle drei Bereiche, die zueinander in komplexer Beziehung stehen (vgl. Hasler Roumois 2013: 76). Wissensmanagement als Verbindung aller drei Dimensionen zu sehen erscheint auch für den Theaterbetrieb sinnvoll, der sich durch zahlreiche, unterschiedliche Mitarbeiter*innen sowie durch eine deutliche Struktur mit Hierarchie-, Bereichs- und Spartengrenzen auszeichnet und dabei für die Erledigung von Aufgaben wie jeder andere Betrieb auch auf Informationstechnik zurückgreift.

2.1.2 Intelligente Organisationen

Die Beschäftigung mit intelligenten Organisationen setzt zuallererst eine genaue Bestimmung des Begriffs Organisation für die Anwendung in dieser Arbeit voraus. Anhand von Systemtheorie und Netzwerktheorie soll im Folgenden die theoretische Grundlegung der Arbeit erfolgen und das Konzept der intelligenten Organisation vorgestellt werden.

Max Webers Bürokratie-Ansatz (Weber 1922)[7] beschreibt die Organisation als Struktur aus Regeln, Hierarchien und Befehlsketten. Indem Organisationsmitglieder diese Strukturen anerkennen und Ordnungsregeln befolgen, ermöglichen sie es, dass eine Organisation trotz ihrer Größe beherrschbar bleibt und Ziele erreichen kann. Die Ausbildung von Hierarchien ist darum für diese Theorie das entscheidende Erfolgskriterium von Bürokratien und begründet ihre »*technische* [Ü]berlegenheit über jede andere Form« (Weber 1980: 561, Hervorh. im Original) von Organisation (vgl. hier und im Folgenden den Überblick bei Schreyögg/Geiger 2016: 439ff.).

Während der Bürokratie-Ansatz vor allem ein erklärendes Modell ist, hat der arbeitswissenschaftliche Ansatz von Frederick W. Taylor (1911 bzw. 1913 in deutscher Sprache) den Anspruch, eine Verbesserung der herrschenden Umstände herbeizuführen und die Leistungsfähigkeit der Organisation zu steigern. Dazu werden Arbeitsprozesse analysiert und standardisiert, Mitarbeiter*innen aus-

7 Hier zitiert nach der Studienausgabe von Winckelmann (Weber 1980).

und weitergebildet und die bis dahin gültige Einheit von Planung und Durchführung bei Arbeitsvorgängen aufgebrochen, stattdessen Arbeitsteilung und Spezialisierung eingeführt und die Kontrolle über die Beschäftigten ausgebaut (vgl. Taylor 1913: 38f.). Auf diese Weise konnte in den folgenden Jahren die Produktivität erheblich gesteigert werden, es zeigten sich aber bald auch negative Auswirkungen auf die Arbeiter*innen, denen der Sinn in ihrer Arbeit verloren ging und die unter der Fremdbestimmung und dem hohen Arbeitspensum litten (vgl. Schreyögg/Geiger 2016: 448).

Auch als Reaktion auf diese Auswirkungen entwickelten sich in der Folge neoklassische und später moderne Organisationsansätze, die auch sozial-emotionale Bedingungen wie Beziehungen am Arbeitsplatz, Mitbestimmungsmöglichkeiten und Wertschätzung, das heißt die relationale Einbettung der Mitarbeiter*innen, berücksichtigten. Sie betonen die Wichtigkeit von Motivation und die große Bedeutung informeller Entscheidungs- und Kommunikationswege (z.B. McGregor 1960).

Unter den modernen Ansätzen nehmen weiterhin systemische Organisationsansätze eine besondere Rolle ein, weshalb ihnen hier mehr Raum gegeben werden soll.

Systemtheorie und Organisation

»Die Systemtheorie hatte von Anfang an eine starke Anziehungskraft auf die Organisationstheorie […], ohne jedoch selbst Organisationstheorie im engeren Sinne zu werden.« (Schreyögg/Geiger 2016: 480) Sie versucht, Phänomene in Organisationen mit den Regeln und Prinzipien von Systemen zu erklären. Systeme sind aus verschiedenen Elementen oder Subsystemen zusammengesetzt, die in einer engen Beziehung zueinander stehen. Gleichzeitig grenzt sich ein System durch die Ausbildung einer Grenze von seiner Umwelt ab (vgl. Luhmann 1984: 52). Die Perspektive der Systemtheorie auf Organisationen ist also einerseits auf interne Strukturen und die Beziehungen zwischen Teilsystemen der Organisation gerichtet, zum anderen thematisiert die Systemtheorie den Unterschied zwischen Umwelt und Organisation und beschreibt, wie es Organisationen gelingen kann, in einer sich ständig verändernden Umwelt stabil zu bleiben (vgl. Schreyögg/Geiger 2016: 481). Das Ausbilden von Strukturen (oder anders ausgedrückt: das Organisieren) ist dabei als ein Mittel zur Problemlösung zu verstehen, als eine Möglichkeit der Organisation, sich an Veränderungen der Umwelt und an ihre eigene Komplexität anzupassen und so den eigenen Fortbestand zu sichern (vgl. Luhmann 1984: 56). Dabei widerspricht die Systemtheorie der Auffassung klassischer Organisationstheorien wie zum Beispiel dem Bürokratie-Ansatz nach Weber oder dem situativen Ansatz, nach denen es in einer bestimm-

ten Situation genau eine richtige Organisationsstruktur geben kann. Vielmehr gibt es für die Systemtheorie stets verschiedene Lösungsmöglichkeiten und denkbare Organisationsformen, die dafür geeignet sind, eine Herausforderung zu bewältigen (vgl. Martens/Ortmann 2019: 413f.).

Für den theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit liefert die Systemtheorie gleich zwei wertvolle Einsichten. Erstens ermöglicht sie es, Organisationen als Gebilde zu begreifen, deren erste und wichtigste Aufgabe es ist, in einer sich wandelnden Umwelt zu überleben. Ständige Umweltveränderungen produzieren immer wieder neue Ungewissheiten und bringen immer wieder neue Herausforderungen für das System hervor. Ist eine Organisation, respektive ein Theater, nicht in der Lage, angemessen auf diese Herausforderungen zu reagieren und werden keine Lösungen für entstehende Probleme entwickelt, so ist das System nicht länger zukunftsfähig und wird früher oder später scheitern (vgl. Luhmann 1984: 56). Gerade Theaterorganisationen sind regelmäßig mit einer Vielzahl von Problemen konfrontiert und unterliegen Bedingungen, die sich ständig verändern (vgl. Kap. 1.1).

Die Systemtheorie hilft auch dabei, die Beziehung einer Organisation zu ihrer Umwelt näher zu beschreiben. Nach Luhmann reagiert ein System nicht nur auf veränderte Umweltbedingungen, sondern wirkt auch selbst auf seine Umwelt ein. Systeme nehmen Umweltveränderungen als Reize wahr, verarbeiten sie und passen sich daran an, sie geben aber auch einen eigenen Impuls an die Umwelt zurück. Als Systeme sind sie durch ihre Grenze deutlich von der Umwelt zu unterscheiden; durch Input- und Output-Beziehungen sind sie aber zugleich in doppelter Hinsicht gegenüber der Umwelt geöffnet. Erst diese Öffnung und das Wahrnehmen von Reizen ermöglicht es Organisationen, sich in ihrer Umwelt zu behaupten. Man könnte auch davon sprechen, dass Organisationen an ihren Grenzen Wissen generieren (vgl. Wolf/Hilse 2014: 172) und sich auf der Grundlage dieses Wissens weiterentwickeln. Um die eigene Überlebensfähigkeit zu sichern, muss ein Theater also in der Lage sein, die umgebende Umwelt zu beobachten, Wissen zu entwickeln und entsprechende Veränderungen nach innen ins Theater und nach außen in die Gesellschaft anzustoßen.

Zweitens ermöglicht die Systemtheorie einen besonderen Blickwinkel auf Wissen und seine Verwendung in Organisationen. Hier sind insbesondere die systemtheoretischen Konzepte der Selbstreferenz und der operativen Geschlossenheit interessant, welche die Funktionsweise von Systemen näher erläutern. Selbstreferenz meint in der Systemtheorie bei Luhmann die Fähigkeit eines Systems, »Beziehungen zu sich selbst herzustellen« (Luhmann 1984: 31). Übertragen auf Information und Wissen bedeutet dies, dass eine Organisation als System immer wieder auf ihr eigenes Wissen zurückgreifen und darauf reagieren kann,

dass sie entscheiden kann, welches Wissen als wichtig und welches Wissen als unwichtig angesehen wird, dass sie das Wissen nutzen, speichern und auf seine ständige Neukombination und Weiterentwicklung hinwirken kann (vgl. Willke 1998: 31).

Durch die Bezugnahme der Organisation auf sich selbst, durch permanente Kommunikationsprozesse und miteinander verknüpfte Handlungen, entsteht ein dichtes System (vgl. Willke 1998: 31f.). Das Wissen einer Organisation bzw. eines Theaters ist auch in diesem System enthalten, es steckt in Kommunikationsprozessen und Handlungsmustern, in regelmäßiger organisatorischer Praxis (vgl. Simon 2007: 62). Dieses Wissen ist gerade kein explizites Wissen, das einfach verfügbar wäre – auch für die Organisation selbst nicht. Die Systemtheorie unterstreicht hier also die fundamentale Bedeutung des kollektiven, impliziten Wissens, das in Prozessen, Regeln und in den Beziehungen zwischen Mitarbeiter*innen steckt. Auch an anderer Stelle argumentiert Luhmann so, wenn er die eingeschränkte Wahrnehmungsfähigkeit von Organisationen thematisiert und zwischen sozialen und psychischen Systemen unterscheidet (vgl. Luhmann 1984: 346). Denn obwohl das Gesamtsystem Organisation aus den Subsystemen aller einzelnen Mitarbeiter*innen zusammengesetzt ist, können System und Subsystem nicht gleichgesetzt werden: Nicht alles Wissen, über das ein*e Theatermitarbeiter*in als psychisches System verfügt, steht automatisch auch der Organisation als sozialem System zur Verfügung. Nur Inhalte, die zwischen Mitarbeiter*innen ausgetauscht und kommuniziert werden, sind wahrnehmbar für die Organisation und können einen Unterschied machen. Ein wichtiges Argument also, bei der Beschreibung von Wissen im Theater die Netzwerke der Mitarbeiter*innen zu untersuchen.

Solche Ansätze, die beim Austausch von Informationen und Wissen die Beziehungen und Netzwerke innerhalb von Organisationen in den Mittelpunkt stellen, finden sich auch in der Netzwerktheorie. Wenngleich Systemtheorie und Netzwerktheorie bisweilen nicht immer leicht zusammenzubringen sind und gerade die Unabgeschlossenheit von Netzwerken als unvereinbar mit der Systemtheorie gilt (vgl. etwa Fuhse 2014: 291 oder Tacke 2011: 6f.), ergeben sich bei näherer Betrachtung Überschneidungen zwischen beiden Theorien. So interessieren sich beide nicht nur für die Individuen bzw. Akteur*innen in einem System bzw. Netzwerk, sondern immer auch für die Kommunikationen bzw. Relationen zwischen diesen Akteur*innen (vgl. Holzer/Fuhse 2010: 313 und Schneider 2015: 198). Wie die Netzwerktheorie versucht auch Luhmann mit der Systemtheorie, »die Soziologie von ihrer Fixiertheit auf sozial sichtbare Entitäten – Individuen, Gruppen, Institutionen, Organisationen – zu lösen« (Rürup et al. 2015: 86) und stattdessen dahinterliegende Prozesse zu beschreiben (vgl. Rürup et al. 2015:

86). Beide Theorien vermuten in diesen dahinterliegenden Prozessen eine gewisse Ordnung – sie bleiben aber zugleich offen für Unordnung und Inkonsistenzen (vgl. Goeke/Zehetmair 2012: 2). Die Netzwerkforschung mit ihren Methoden (vgl. zu den Methoden Kap. 2.1.4) bietet zudem eine Möglichkeit, die oftmals abstrakte Systemtheorie zu methodologisieren und für empirische Forschungsvorhaben zu nutzen (vgl. Vogd 2007: 312f.).

Netzwerktheorie und Organisation

Ein netzwerktheoretisches Organisationsverständnis beruht auf der Annahme, dass sich soziales Verhalten nicht nur aus den Eigenschaften und Bedürfnissen der beteiligten Organisationsmitglieder erklären lässt, sondern zu einem erheblichen Teil auch auf den Relationen zwischen Mitgliedern und der Einbettung dieser Mitglieder in Beziehungsstrukturen beruht. Die Netzwerktheorie steht in der Tradition der relationalen Soziologie, wie sie auch dem Begriff des »soziale[n] Kapital[s]« bei Bourdieu (1983: 185) zugrunde liegt.[8] Seit den 1990er Jahren hat sich die Netzwerktheorie als wichtige Grundlage und die Netzwerkanalyse als wichtiges Instrument der Organisationsforschung etabliert, wobei die meisten Arbeiten Netzwerkforschung vorrangig als Methode nutzen und nur einige – meist soziologische – Forschungsarbeiten auf dahinterliegende theoretische Konzepte zurückgreifen (vgl. Peper 2016: 116).[9] Entscheidend für die Popularität von Theorie und Methode in der Organisationsforschung war dabei sicherlich auch die Möglichkeit der Netzwerkanalyse, informelle Beziehungsstrukturen und informelle Netzwerke sichtbar zu machen. Sie können bei der Analyse von Organisationen zusätzlich zu den formalen Strukturen untersucht werden, so dass es möglich wird, Phänomene wie Macht, Innovation und Führung besser zu erklären (vgl. Raab 2010: 575). Der Fokus auf den Austausch von Informationen und Wissen in Organisationen ist dabei nur eine von vielen möglichen Perspektiven der Netzwerkforschung. In den letzten Jahren haben Netzwerktheorie und -analyse zudem durch Big Data einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfahren (vgl. Reichert 2014: 10).

Die Stärke der Netzwerktheorie für eine Anwendung in den Sozialwissenschaften – und in dieser Arbeit – besteht in ihrem grundsätzlich neuen Erklärungsansatz. Gewöhnlich versuchen Wirtschafts- und Gesellschaftswissen-

8 Bourdieu verwendet den Begriff soziales Kapital (neben den Begriffen ökonomisches Kapital und kulturelles Kapital), um die Funktionsweisen sozialer Ungleichheit zu erklären (vgl. Bourdieu 1983: 184f.).

9 Der folgende Abschnitt behandelt theoretische Schlüsselkonzepte der Netzwerkforschung. Methodische Konzepte der Netzwerkanalyse werden in Kap. 2.1.4 erläutert.

schaften das Verhalten einer Person als Ergebnis der Merkmale und Eigenschaften dieser Person zu erklären. Ob eine Schauspielerin Erfolg hat oder für welche Rollen ein Tenor gebucht wird, wird zum Beispiel als das Ergebnis einer guten künstlerischen Ausbildung oder einer besonderen Leistung im Vorsprechen aufgefasst oder damit begründet, dass sie oder er besonders gut zu den Vorstellungen des Regieteams passt (vgl. Kolleck 2019: 24). Die Netzwerktheorie hingegen beschäftigt sich vor allem mit der sozialen Einbettung einer Person. Sie geht davon aus, dass der Erfolg der Darsteller*innen nur zu einem Teil mit ihnen selbst und zu einem anderen Teil mit ihrer spezifischen Rolle in sozialen Strukturen zu tun hat. Die Position im Netzwerk des Ensembles (oder der gesamten Theaterszene), die Interaktionen, Kontakte und Beziehungen, der soziale Kontext haben einen ebenso bedeutenden Einfluss auf das Handeln einer Person wie ihre Eigenschaften.

Dieser besondere Ansatz der Netzwerktheorie lässt sich hervorragend für die Forschungsfrage dieser Arbeit nutzen, denn Wissensteilung ist immer eine soziale Interaktion. Es ist darum sinnvoll, bei der Analyse von Information und Wissen eine Theorie zugrunde zu legen, die dieser Besonderheit Rechnung trägt und die sich dazu eignet, soziales Verhalten von Individuen zu beschreiben und zu erklären. Die Netzwerktheorie geht sogar noch einen Schritt weiter, indem sie nicht nur individuelles Handeln, sondern auch kollektives Handeln auf den sozialen Kontext bezieht (vgl. Kolleck 2019: 24 und Jansen/Wald 2007: 189), das heißt auch das Verhalten von Gruppen oder einer ganzen Organisation mit den sozialen Relationen der Gruppenmitglieder zueinander sowie der sozialen Einbettung der Organisation in Netzwerke aus Partnerorganisationen, Konkurrenzorganisationen und anderen Stakeholder*innen erklärt.

Anders als bei der Systemtheorie, die im deutschen Kontext zumeist auf Luhmann konzentriert wird, gibt es nicht die eine Netzwerktheorie, sondern eine Vielzahl verschiedener Theoretiker*innen, die durch ihre Denkweise – das Denken in Relationen und Netzwerken statt in Kategorien und Merkmalen – miteinander verbunden sind (vgl. Bögenhold/Marschall 2010: 282). Im Folgenden werden die wichtigsten Ansätze der Netzwerktheorie für eine Anwendung in Informations- und Wissensnetzwerken vorgestellt (vgl. hier und im Folgenden die Hinweise zu Ressourcen sozialen Kapitals bei Jansen 2006: 28ff.).

Granovetter (1973) unterscheidet in seiner Studie zwischen starken Beziehungen (z.B. enge Freundschaften) und schwachen Beziehungen (z.B. Bekanntschaften). Da Gruppen wie Organisationen oder Betriebe dazu neigen, sich gegen andere Gruppen nach außen hin abzuschließen, sind es oftmals eher die schwachen Beziehungen – und nicht die starken, engen Beziehungen – die für den Informationsfluss sorgen. Während eine Person über ihre starken Bezieh-

ungen meist nur das erfährt, was sie ohnehin schon weiß, kann sie über schwache Beziehungen an neue Informationen gelangen. Dies zeigt Granovetter eindrucksvoll am Beispiel der Jobsuche. Dort sind Personen mit vielen schwachen Bindungen erfolgreicher als andere (vgl. Granovetter 1973: 1378), weil sie über ihre weitverzweigten Netzwerke von mehr freien Stellen erfahren. Auch für den Informationsaustausch im Theater gilt: »Wer in einer Gesellschaft so positioniert ist, dass er Informationen rasch und aus vielen verschiedenen Quellen erhält, dem eröffnen sich auch günstige Gelegenheiten.« (Jansen 2006: 29)

Schwache Beziehungen bieten die Gelegenheit, Informationen aus anderen Teilen des Netzwerks zu erhalten, in die Akteur*innen selbst meist keinen Einblick haben. Für neue Impulse und Ideen, die zur Bewältigung aktueller Herausforderungen und für eine gesteigerte Anpassungsfähigkeit notwendig sind, können lose Beziehungen und weitverzweigte Netzwerke darum im Theater entscheidend sein. Enge Beziehungen hingegen können im Gegenteil sogar innovationshemmend wirken (vgl. Jansen 2006: 28f. und Grabher 1990: 10).

Nach Burt (1992) sind zudem insbesondere diejenigen Akteur*innen im Vorteil, die aufgrund ihrer Position im Netzwerk sogenannte »strukturelle Löcher« überbrücken können, die also eine Brücke zwischen ansonsten unverbundenen Teilen eines Netzwerks bauen und über nicht-redundante Kontakte verfügen. Sie befinden sich an einer besonders vorteilhaften Position im Netzwerk und haben Zugriff auf mindestens zwei Netzwerkteile, die nicht über dieselben Informationen verfügen, sondern sich bestenfalls in ihren Informationen ergänzen (vgl. Burt 1992: 18). Zudem können sie Kontrolle ausüben, entscheiden, welche Informationen weitergegeben werden, und andere Akteur*innen gegeneinander ausspielen (vgl. Burt 1992: 30). Solche Personen mit großer struktureller Autonomie im Informations- und Wissensnetzwerk des Theaters zu bestimmen, die »Brückenbauer*innen« und »Drehkreuze« des Wissens zu identifizieren, kann für eine Verbesserung des Wissenstransfers in Zeiten großer Herausforderungen entscheidend sein. Ein anderer Forschungsbefund von Burt besteht darin, »zwischen Macht im Sinne von sozialem Einfluss und Macht im Sinne struktureller Autonomie« (Jansen 2006: 31) zu unterscheiden. Was für manche Unternehmer*innen wichtig und hilfreich sein kann, nämlich eine unverzichtbare Position zwischen zwei oder mehr Teilnetzwerken einzunehmen, eignet sich nicht für jede Art von Netzwerk und für alle Akteur*innen. Für weniger etablierte Personen kann es im Gegenteil entscheidend sein, statt schwachen starke Beziehungen zu einflussreichen Partner*innen und Vorgesetzten aufzubauen und zu pflegen (vgl. Burt 1992: 147), um an möglichst vielen Informationsflüssen in der Organisation teilzuhaben. Die Studien von Burt und Granovetter zeigen auch: große Netzwerke mit vielen starken Beziehungen erfordern einen sehr hohen

Aufwand für alle Akteur*innen und sind darum selten. Oft sind Hierarchien zweckmäßiger, wenn es darum geht, die Koordinationsfähigkeit eines Betriebs aufrechtzuerhalten (vgl. Jansen 2006: 30).

Zusammenfassend lässt sich also mit Argumenten der Systemtheorie festhalten:

- Eine Organisation ist ein System. Die wichtigste Aufgabe des Systems Theater ist es, sich in einer permanent wandelnden Umwelt zu behaupten.
- Theater als Systeme reagieren auf Reize der Umwelt, geben selbst Impulse an die Umwelt zurück und lernen auf diese Weise dazu.
- Das Wissen des Theaters ist in regelmäßiger, organisatorischer Praxis, z.B. in Kommunikationsprozessen und Handlungsmustern, enthalten.
- Die Theatermitarbeiter*innen als psychisches System und das Theater als soziales System sind nicht gleichzusetzen. Nur Informationen, die zwischen Akteur*innen ausgetauscht werden, sind für das Theater sichtbar.

Dem ist mit den Argumenten der Netzwerktheorie hinzuzufügen:

- Eine Organisation ist ein Netzwerk. Das Verhalten der Organisationsmitglieder des Theaters lässt sich mit ihrer sozialen Einbettung erklären.
- Schwache Beziehungen und weitverzweigte Netzwerke bieten die Gelegenheit, Informationen aus anderen Teilen des Netzwerks sowie neue Impulse und Ideen ins Theater zu holen.
- Akteur*innen mit ausgeprägter struktureller Autonomie, die strukturelle Löcher überbrücken, tragen zur Verbesserung des Wissenstransfers bei.
- Akteur*innen mit sozialem Einfluss, d.h. vielen starken Relationen zu zentralen Akteur*innen, sichern sich Teilhabe und den Zugang zu wichtigem Wissen.

Lernen in Organisationen

Das Verständnis von Organisationen als Systeme und als Netzwerke hilft dabei, das Wissen der Organisation Theater zu begreifen und in die richtigen Zusammenhänge einordnen zu können. Organisationales Wissen »setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann« (Probst/Raub/Romhardt 2012: 23). Ziel eines Wissensmanagements ist es, diese heterogenen Wissensbestände in eine gemeinsame Form zu bringen und das Wissen für die gesamte Organisation zur Verfügung zu stellen. Diese Gesamtheit der impliziten und expliziten, der individuellen und kollektiven, der internen und internalisierten Wis-

sensbestände sowie der zugrundeliegenden Daten und Informationen werden als die »organisationale Wissensbasis« (Probst/Raub/Romhardt 2012: 23) der Organisation bezeichnet. Dass die organisationale Wissensbasis einer Organisation dabei stets umfangreicher ist als die Summe der Wissensbestandteile aller Mitarbeiter*innen, kam bereits zur Sprache (vgl. Kap. 2.1.1) und lässt sich dadurch erklären, dass Wissen auch in den Kommunikationen des Systems und den Relationen des Netzwerks enthalten ist, in den permanenten Austauschbeziehungen zwischen Individuen, Teams und der Organisation.

Die organisationale Wissensbasis ist einer permanenten Veränderung und Erneuerung unterworfen. Diese Veränderungen werden auch als organisationales Lernen bezeichnet (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012: 24 und Abb. 2-3). Lernprozesse sind essenziell für den Fortbestand einer Organisation: Nur wenn sie sich ständig weiterentwickelt, Informationen von den Rändern des Netzwerks hereinholt, Reize aus der Umwelt des Systems aufnimmt und verarbeitet, kann sie die eigene Wissensbasis erweitern, zukünftigen Herausforderungen begegnen und sich Wettbewerbsvorteile sichern (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001: 9).

Abb. 2-3: Aufbau der organisationalen Wissensbasis

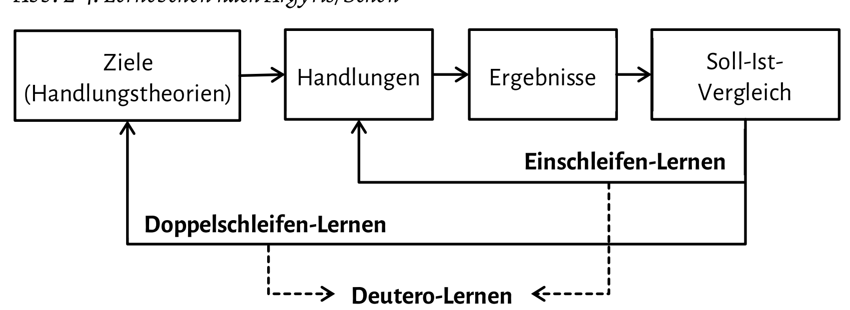
Quelle: In Anlehnung an Probst/Raub/Romhardt 2012: 15

Eine Theorie war – neben vielen weniger bekannten Konzepten[10] – besonders prägend für das Konzept des organisationalen Lernens. Argyris und Schön (1978) unterscheiden in ihrer Theorie von der lernenden Organisation zwischen unterschiedlichen Arten des Lernens: Während beim Einschleifen-Lernen lediglich die eigenen Handlungsweisen und -folgen überdacht werden, überprüft ein Doppelschleifen-Lernen auch die der Entscheidung zugrundeliegenden Werte und Normen (vgl. Argyris/Schön 1978: 17ff.), die sich im Laufe der Zeit durch Erfahrungen gebildet haben. Einschleifen-Lernen hat also eine kurzfristige Perspektive und ist vor allem darauf ausgerichtet, akute Probleme zu lösen. Doppelschleifen-Lernen hingegen ist darauf ausgerichtet, Herausforderungen anzugehen, Voraussetzungen zu hinterfragen und nachhaltig Veränderungen zu bewirken:

> »[…] [Double-loop-learning] helps – indeed, requires – mistaken assumptions to be reformulated, incongruities reconciled, incompatibilities resolved, vagueness specified, untestable notions made testable, scattered information brought together into meaningful patterns, and previously withheld information shared.« (Argyris 2000: 72)

Darüber hinaus definieren Argyris und Schön eine dritte Lernschleife des Deutero-Lernens, in der eine Organisation gewissermaßen »lernt zu lernen«: Sie reflektiert Prozesse des Ein- und Doppelschleifen-Lernens und entwickelt Lernstrategien, die zukünftig Lernprozesse unterstützen können (vgl. Argyris/Schön 1978: 26 und Abb. 2-4).

Abb. 2-4: Lernebenen nach Argyris/Schön



Quelle: In Anlehnung an Argyris 1994: 8, ergänzt um das Deutero-Lernen

10 Vgl. z.B. Bateson 1972, Pautzke 1989, Sattelberger 1991. Eine Übersicht von Konzepten organisationalen Lernens findet sich z.B. bei Lehner 2019: 152 sowie bei Wengelowski 2000: 43ff.

Oftmals gelingt Organisationen aber nicht einmal das Doppelschleifen-Lernen, weil es nonkonformes Verhalten erfordert, die Bereitschaft zu hinterfragen und zu kritisieren (vgl. Klein 2011: 158f.). Gelingt es aber eine offene Betriebskultur zu etablieren, konstruktive Kritik und Fehler zuzulassen, so »werden Diskussionen offener, riskante Gedanken eher artikuliert und Aufgaben und Informationen nicht mehr nur allein kontrolliert und gehortet, sondern gemeinsam besprochen und geteilt, so dass Kooperation und Machtteilung zu den geltenden Normen werden« (Hartmann 2003: 19).

Das Einschleifen-Lernen ermöglicht also eine schnelle Reaktion des Theaters und hilft dabei, besser bei akut auftretenden Problemen zu reagieren. Durch das Doppelschleifen-Lernen kann es darüber hinaus seine Ziele hinterfragen und verändern, sich selbst neue Aufgaben stellen und so Innovationspotenziale entfalten. Das Deutero-Lernen wiederum hilft dem Theater nicht nur dabei, Probleme zu lösen, sondern die Problemlösefähigkeit und die Lernfähigkeit insgesamt zu steigern.

Zusammenfassend kann für das organisationale Lernen festgehalten werden:

- Organisationen wie Theater lernen, indem sie ihre Reaktionsfähigkeit erhöhen, ihre Problemlösungskompetenz steigern und ihre Lernfähigkeit entwickeln.

Organisationale Intelligenz

Andere Theorien verwenden nicht den Begriff des organisationalen Lernens, sondern übertragen den Begriff Intelligenz von Individuen auf Organisationen.[11] Erstmals taucht der Begriff der organisationalen Intelligenz in den 1960er Jahren bei Wilensky (1967) auf, der sich für ein organisationswissenschaftliches Problem interessiert: Das Verhältnis von Wissen und Strategie. Er argumentiert, dass eine Organisation für das Treffen von Entscheidungen und die Festlegung der Strategie umso mehr und umso bessere Informationen benötigt, je komplexer die Organisation ist. Zugleich scheint es aber geradezu das Wesen komplexer Organisationen zu sein, den Informationsfluss durch Zentralisierung, Hierarchie und Spezialisierung zu behindern (vgl. Wilensky 1967: 41f. und Lakoff 1968:

11 Unter dem Begriff der menschlichen Intelligenz versteht man alle kognitiven Fähigkeiten des Menschen (vgl. Lehner 2019: 169). Auch hier gilt aber: »Je flexibler das menschliche Gehirn auf neue Anforderungen reagieren kann und je höher die Wahrscheinlichkeit ist, dass neues Wissen mit alten Wissensbeständen verknüpft werden kann, umso höher ist die Intelligenz einer Person anzusetzen […].« (Haun 2002: 71)

171). Der daraus entstehende Konflikt sorgt dafür, dass Organisationen ihre Intelligenz nicht vollständig nutzen können und es zu Informationspathologien [»information pathologies«] (Wilensky 1967: 58) kommt.

In den 1980ern und 1990ern erfährt das Thema organisationale Intelligenz dann zunehmend Aufschwung durch Beiträge aus der japanischen Managementforschung. Allen voran erklärt Matsuda (1988) die organisationale Intelligenz zum zentralen Faktor der Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben und Volkswirtschaften. Er unterscheidet zwischen der organisationalen Intelligenz als Prozess (Wahrnehmungsprozesse, Speicherungsprozesse, Lernprozesse, Kommunikationsprozesse und Prozesse der Entscheidung unter Einbezug menschlicher und künstlicher Intelligenz) und der organisationalen Intelligenz als Produkt (Daten, Information und Intelligenz) (vgl. Matsuda 1993: 13 und 16).

Neben vielen Begriffen, die aus dem organisationalen Lernen bereits bekannt sind, tauchen bei Matsuda zunehmend auch technische Begriffe auf, zum Beispiel »Maschinenintelligenz« (Matsuda 1993: 13) oder »Machine Memory« (Matsuda 1993: 14). Ebenfalls neu ist der Schwerpunkt auf der Speicherung von Informationen und die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien für diese Zwecke, eine Tendenz, die sicher auch auf die zunehmende Technisierung und die Digitalisierung Anfang der 1990er Jahre zurückzuführen ist. Speicherung bedeutet für Matsuda das langfristige Verfügbarhalten von Information (vgl. Matsuda 1993: 14), von:

- Expert*innenwissen, bzw. Inhaltswissen, das von den einzelnen Mitgliedern der Organisation entwickelt wird und dann für die gesamte Organisation expliziert und dokumentiert werden muss,
- Prozesswissen sowie organisationalen Standards und Normen, die mit dem Expert*innenwissen im institutionellen Gedächtnis gespeichert werden,
- grundsätzlichem Wissen zur Organisationskultur, zur Corporate Identity, zu Grundsätzen und Leitideen, zu Traditionen und Bräuchen sowie zur speziellen Terminologie der Organisation, sie sind gespeichert im kulturellen Gedächtnis der Organisation,
- sowie Inhalten im maschinellen Gedächtnis, z.B. in Aktenordnern, zunehmend aber auch in digitalen Informationssystemen und Datenbanken.

Ohne direkten Bezug zur Forschungsarbeit von Matsuda erscheinen etwa zur selben Zeit auch Beiträge zum intelligenten Unternehmen im angloamerikanischen und im deutschen Sprachraum. Verbreitung fand dabei unter anderem das Konzept der organisatorischen Intelligenz nach Oberschulte (1994). Er begreift organisationale Intelligenz wie Argyris und Schön als »Fähigkeit zur

Bewältigung neuer Anforderungen« (Oberschulte 1994: 15), als Anpassungsfähigkeit eines Systems oder Netzwerks an seine Umwelt. Als zentrale Faktoren organisatorischer Intelligenz benennt Oberschulte organisatorische Lernfähigkeit, organisatorisches Wissen und – als Innovation im Vergleich zu früheren Modellen – organisatorisches Gedächtnis (vgl. Oberschulte 1994: 27 und Abb. 2-5). Auch hier rückt die Speicherung von Wissen also in den Fokus des Interesses.

Abb. 2-5: System organisatorischer Intelligenz

Organisatorische Intelligenz

Organisatorisches Lernen

Organisatorisches Lernen

Organisatorische Lernfähigkeit

Organisatorisches Wissen

Organisatorisches Gedächtnis

Lernfähigkeit für formales Lernen

formales Lernen

deklaratives organisatorisches Wissen

formales Lernen

deklaratives organisatorisches Gedächtnis

Lernfähigkeit für informales Lernen

informales Lernen

informales Lernen

Lernfähigkeit für beiläufiges Lernen

beiläufiges Lernen

prozedurales organisatorisches Wissen

beiläufiges Lernen

prozedurales organisatorisches Gedächtnis

Quelle: In Anlehnung an Oberschulte 1994: 84

Wie schon bei Matsuda wird bei Oberschulte ebenfalls zwischen Inhaltswissen und Prozesswissen und folglich zwischen zwei verschiedenen Formen des Gedächtnisses unterschieden: einem deklarativen Gedächtnis für Inhaltswissen bzw. explizites Wissen (z.B. in Schriftstücken und Dateien) und einem prozeduralen Gedächtnis für Prozesswissen bzw. implizites Wissen (vgl. Oberschulte 1996: 58).

Zusammenfassend lässt sich für die Wissensspeicherung festlegen:

- Organisationen haben ein Gedächtnis, in dem sie Fakten- und Handlungswissen, aber auch Werte und Organisationskultur abspeichern. Theater und andere Organisationen können zur Bewältigung neuer Herausforderungen auf Wissen in diesem Gedächtnis zurückgreifen.

Damit ergeben sich unter Berücksichtigung von Systemtheorie und Netzwerktheorie sowie der Konzepte des organisationalen Lernens und der organisationalen Intelligenz vier definierende Eigenschaften der intelligenten Kulturorganisation (in Anlehnung an North/Pöschl 2002: 57f., vgl. auch Schmidt 2017: 213):

- Intelligente Organisationen haben eine sehr hohe Reaktionsfähigkeit. Als Systeme agieren und reagieren sie auf sich verändernde Bedingungen der Umwelt. Sie erkennen und antworten auf neue Entwicklungen mit großer Schnelligkeit und Qualität.
- Intelligente Organisationen verfügen über große Reflexionsfähigkeit, Problemlösefähigkeit und Lernfähigkeit. Durch ständiges Reflektieren von Problemen und den eigenen Potenzialen, diese Probleme zu lösen, entwickeln sie sich weiter und können Herausforderungen beim zweiten oder dritten Mal besser bzw. effektiver bewältigen.
- Intelligente Organisationen haben ein Erinnerungsvermögen, das es ihnen ermöglicht, Fakten- und Handlungswissen zu speichern und bei neuen Herausforderungen auf bestehendes Wissen zurückzugreifen.
- Intelligente Organisationen verfügen über eine hohe soziale Kompetenz. Sie vernetzten unterschiedliche Bereiche der Organisation, um Informationen und Wissen zu verteilen. Sie bilden weitverzweigte Netzwerke, um neue Impulse zu generieren und Innovation zu unterstützen.

2.1.3 Informations- und Wissensmanagement

Wie kann nun aber die organisationale Intelligenz entwickelt und organisatorisches Lernen angestoßen werden? Um nachhaltig Verbesserungen im Hinblick auf das Lernen und eine Erweiterung der organisationalen Wissensbasis zu bewirken, müssen in der Organisation selbst Systeme und Wirkmechanismen geschaffen werden, die einen produktiven Umgang mit der Ressource Wissen befördern. Diese betrieblichen Aufgaben werden unter dem Begriff Wissensmanagement zusammengefasst. Entsprechende Modelle, die einen idealtypischen Umgang mit Information und Wissen in Betrieben beschreiben, werden als Wissensmanagement-Modelle oder Wissensmanagement-Ansätze bezeichnet.

Der Begriff des Wissensmanagements bzw. des Knowledge Management wird ab den 1960er Jahren zuerst in der US-amerikanischen Forschung verwendet (vgl. Schüppel 1996: 186).[12] In die gleiche Zeit fallen auch der Begriff der Wissensgesellschaft (Drucker 1969) und die Unterscheidung in implizites und

12 Erste Ansätze finden sich etwa bei Boulding 1966 und Lane 1966.

explizites Wissen (Polanyi 1966, s. auch Kap. 2.1.1). Diese frühen Ansätze konzentrieren sich zunächst auf individuelles Wissen und die Frage, wie entscheidungsrelevante Information schnell zur Verfügung gestellt werden kann (vgl. Lehner 2019: 38). Erst mit den Theorien des organisationalen Lernens (vgl. Argyris/Schön 1978, s. auch Kap. 2.1.2) rückt Ende der 1970er bzw. Anfang der 1980er Jahre kollektives Wissen in den Schwerpunkt des Interesses. Wissen wird nun vor dem Hintergrund der Debatte um die Wissensgesellschaft, aber auch aufgrund der zunehmenden globalen Konkurrenz, als Produktions- und Wertschöpfungsfaktor betrachtet.

Ebenfalls in den 1980er Jahren entdecken Unternehmensberatungen das Thema Wissensmanagement. Technische Unterstützungssysteme werden in Betrieben implementiert, mit dem Versprechen, das individuelle Wissen einzelner Expert*innen in einem Computersystem zu speichern und so für alle verfügbar zu machen. Diese Entwicklung wird von technologischen Entwicklungen in den 1990er Jahren sowie von der Verbreitung des Internets weiter befeuert und Wissensmanagement stößt vor allen Dingen in den Management-Abteilungen großer Unternehmen auf reges Interesse (vgl. Knoblauch 2004: 277). Neben der Entwicklung (vor allem technischer) Instrumente in Unternehmen ist diese frühe Phase aber auch dem Erklären von Wissensaktivitäten und dem Entwickeln von Wissensmanagement-Modellen in Organisationen gewidmet (vgl. Nohr 2003: 151). Auf eine euphorische Phase der Wissensmanagement-Forschung mit einer wachsenden Zahl an Veröffentlichungen auch in Deutschland, der Gründung von Fachverbänden und der Einrichtung von Konferenzen, Studienangeboten und Fortbildungen (vgl. Lehner 2019: 40) folgt allerdings eine Phase der Ernüchterung. Es wird Kritik an den minderkomplexen, einseitig technischen und kognitivistischen Modellen der Beratungsfirmen geübt und die einfache Übertragung von individuellem implizitem in kollektives explizites Wissen in Frage gestellt. Die Erkenntnis setzt sich durch, dass Wissensmanagement nur dann erfolgreich sein kann, wenn es in die soziale Praxis und die Arbeitsweisen der Organisation eingebettet ist. Informationstechnische Ansätze rücken in den Hintergrund und sozialwissenschaftlich informierte Ansätze gewinnen mehr und mehr an Bedeutung (vgl. Knoblauch 2004: 277).

Die darauffolgende Entwicklungsphase ist von einem nachlassenden Interesse an Wissensmanagement geprägt. In der Unternehmenspraxis geht es vor allem um das konkrete Nutzbarmachen von Wissen, etwa durch Anbindung an die strategischen Ziele oder durch eine Ausrichtung an den Geschäftsprozessen der Organisation (vgl. Lehner 2019: 40 und Nohr 2003: 151). Dem Wissensmanagement für kleine und mittlere Organisationen wird immer mehr Aufmerk-

samkeit geschenkt.[13] In der Forschung gewinnt zudem die Untersuchung von Wissensflüssen in verteilten Organisationen oder zwischen mehreren Organisationen an Bedeutung (vgl. Prange 2002: 33).

Seit 2010 bemüht sich die Wissensmanagement-Forschung um eine Konsolidierung der Erkenntnisse der noch jungen Disziplin, um eine stärkere theoretische Fundierung und um ein Erfassen der gesamten Komplexität des Themas Wissensmanagement. Einseitig technikzentrierte Ansätze werden endgültig zugunsten von sozialen Ansätzen verdrängt und das Wissensmanagement stellt personale, situative bzw. kontextuale und organisatorische Faktoren in den Mittelpunkt (vgl. Schreyögg/Geiger 2016: 408). Trotzdem nehmen aktuelle informations- und kommunikationstechnische Entwicklungen weiter Einfluss auf die Forschung. Neue Studien fragen nach der Nutzbarkeit von Social Media für das organisationale Wissensmanagement (vgl. z.B. Pirkkalainen/Pawlowski 2013) oder untersuchen die Potenziale großer, unstrukturierter Datenmengen (Big Data) (vgl. z.B. Hoffmann/Voss 2013). Das Interesse an Wissensmanagement in Praxis und Forschung hat sich in der Zwischenzeit auf einem mittleren Level eingependelt. Der Boom der 1990er und die Ernüchterung der 2000er Jahre sind einem maßvollen, aber nachhaltigen Interesse an Wissensmanagement gewichen. Kommerziell tätige Unternehmen müssen nur noch selten vom Nutzen eines strategischen Wissensmanagements überzeugt werden.

In den folgenden Unterkapiteln soll mit einer Beschreibung der wichtigsten Modelle der wissenschaftliche Diskurs um das Thema Wissensmanagement abgebildet werden. Die verschiedenen Ansätze vermitteln eine Vorstellung über unterschiedliche Ausprägungen von Wissensmanagement in Organisationen, aus denen am Ende des Kapitels ein Ansatz für die Steuerung von Information und Wissen im Theaterbetrieb ausgewählt wird. Dabei sind die Modelle höchst unterschiedlich; gemeinsam ist allen jedoch ein betriebswirtschaftlicher Blick auf Wissen, zum Beispiel um Wettbewerbsvorteile zu erringen, Innovationen zu fördern und Entwicklung voranzutreiben. Das Wissen bzw. die organisationale Wissensbasis werden somit zum Gegenstand eines Managements – oder auch zum Gegenstand eines Regelkreislaufs von Planung, Realisierung und Kontrolle.

Vor dem Hintergrund der Theorien der intelligenten Organisation (vgl. Kap. 2.1.2) und dem Verständnis von Wissen als Ressource (Kap. 2.1.1) wird für diese Arbeit das folgende Verständnis von Probst, Raub und Romhardt zugrunde gelegt: »Organisationales Lernen beschreibt die Veränderungsprozesse der organisationalen Wissensbasis. Deren Gestaltung und Lenkung ist Gegenstand des Wissensmanagements.« (Probst/Raub/Romhardt 2012: 35)

---

13 Vgl. z.B. Lamieri/North 2001, Weissenberger-Eibl/Kelm 2005, Staiger 2008 und Kohl 2009.

Aufbauend auf dieser Definition soll Informations- und Wissensmanagement für diese Arbeit definiert werden als die Gesamtheit der Strategien, die den Umgang mit Informationen und Wissen in Organisationen fördern, die dabei helfen, die organisationale Wissensbasis zu stärken und die Weiterentwicklung der Organisationen zu intelligenten Organisationen zu fördern.

Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zum Wissensmanagement[14], aus denen für die folgende Übersicht nur einige zentrale Ansätze ausgewählt werden können. Bei der Darstellung der Quellen wird nach der Einteilung von Hilse (2000) vorgegangen, der vier unterschiedliche Typen von Ansätzen unterscheidet (vgl. Tab. 2-2): management- und steuerungsorientierte Ansätze, innovationsorientierte Ansätze, lern- und entwicklungsorientierte Ansätze sowie informations- und kommunikationstechnologische Ansätze (vgl. Hilse 2000: 72).

Tab. 2-2: Unterschiedliche Wissensmanagement-Ansätze

Management- und steuerungsorientierte Ansätze	Wissensmanagement-Bausteine (Probst/Raub/Romhardt 1997) Wissensmarkt (North 1998, Davenport/Prusak 1998) GPO-WM (Heisig 2005)
Innovationsorientierte Ansätze	Wissensspirale (Nonaka/Takeuchi 1995)
Lern- und entwicklungsorientierte Ansätze	Integratives Wissensmanagement (Pawlowsky 1998) Systemisches Wissensmanagement (Willke 1998) Münchner Modell (Reinmann-Rothmeier 2001) Vier Akte des Wissensmanagements (Schüppel 1996)
Informations- und kommunikationstechnologische Ansätze	Lebenszyklus-Modell (Rehäuser/Krcmar 1996) Knowledge Engineering Process (Turban/Aronson 1998)

Quelle: Eigene Darstellung, nach der Einteilung von Hilse 2000: 72

14 So unterscheiden Birnkraut und Kellner ohne Anspruch auf Vollständigkeit acht für den Kulturbetrieb relevante Ansätze (vgl. Birnkraut/Kellner 2013: 175ff.). 2005 erfassten Heisig und Orth für eine inhaltsanalytische Studie zum Thema allein 160 unterschiedliche Wissensmanagement-Frameworks (vgl. Heisig/Orth 2005: 4).

Management- und steuerungsorientierte Ansätze

Zahlreiche Wissensmanagement-Modelle begreifen Wissen als eine neue Ressource, die mit den Mitteln des Managements systematisch gesteuert wird. Ziel dieser management- und steuerungsorientierten Ansätze ist es, durch effizienten Einsatz des Wissens Wettbewerbsvorteile zu erringen und sich gegen andere Konkurrent*innen durchzusetzen (vgl. Hilse 2000: 72f.). Sie umfassen in der Regel nicht nur eine theoretische Begründung, sondern besonders häufig auch praktische Implikationen für Betriebe, die Wissensmanagement strategisch anwenden möchten.

Das bekannte Konzept der Wissensmanagement-Bausteine von Probst, Raub und Romhardt (1997)[15] nimmt unter den management- und steuerungsorientierten Ansätzen – insbesondere im deutschsprachigen Raum – eine herausragende Stellung ein (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001: 3). Das Modell definiert sechs operative sowie zwei strategische Kernprozesse, die miteinander in enger Verbindung stehen und gegenseitigen Einfluss ausüben (vgl. Abb. 2-6):

Abb. 2-6: Wissensmanagement-Bausteine

Wissens-bewertung
Wissens-ziele
Wissens-identifikation
Wissens-bewahrung
Wissenserwerb
Wissensnutzung
Wissens-entwicklung
Wissens-(ver)teilung

Quelle: In Anlehnung an Probst/Raub/Romhardt 2012: 34

Sechs operative Bausteine bilden den Kern des Modells (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012: 30ff.). Der Kreislauf beginnt mit der Wissensidentifikation, die Transparenz über vorhandenes und benötigtes Wissen in der Organisation schafft. Die Aufgaben Wissenserwerb und Wissensentwicklung beschäftigen

15 Im Folgenden zitiert nach der 7. Auflage von 2012.

sich mit der gezielten Akquisition externen Wissens sowie der Entwicklung neuer Wissensbestände in der Organisation. Die zentrale Aufgabe der Wissensverteilung strebt – ausgehend vom Prinzip der Arbeitsteilung in Betrieben und der Annahme, dass nicht alle Mitarbeiter*innen über das gleiche Wissen verfügen – eine bestmögliche Verteilung des Wissens in der Organisation an und will »isoliert vorhandene Informationen oder Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar« (Probst/Raub/Romhardt 2012: 32) machen. Die Identifizierung, Entwicklung und Verteilung von Wissen allein stellen jedoch nicht automatisch auch die Nutzung dieses Wissens sicher. Probst, Raub und Romhardt ergänzen darum Instrumente der Wissensnutzung, die Barrieren – insbesondere bei der Nutzung externen Wissens – abbauen sollen. Schließlich wird mit dem Baustein Wissensbewahrung zentrales Wissen für die Speicherung ausgewählt, um es für zukünftige Organisationsaufgaben zur Verfügung zu halten.

Ergänzt werden die sechs operativen Bausteine durch zwei strategische Bausteine, die mit der Formulierung von Wissenszielen und ihrer Überprüfung im Rahmen einer Wissensbewertung einen koordinativen Rahmen setzen. Grundlage dieses Modells, das an den klassischen Management-Kreislauf von Planung, Steuerung und Kontrolle angelehnt ist, waren praktische Problemstellungen in Unternehmen, die in einem mehrjährigen Forschungsprozess gesammelt und in sechs Kategorien bzw. Bausteinen gruppiert wurden (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012: 30).

Die Autoren beziehen sowohl individuelles als auch kollektives Wissen in ihre Überlegungen mit ein und überzeugen durch die große Praxisnähe ihres Modells sowie eine Fülle unterschiedlicher Beispiele, die einen intuitiven Umgang mit dem Modell ermöglichen (vgl. Hasler Roumois 2013: 259). Das komplexe Thema wird durch die Reduzierung auf einige wenige Kernprozesse leicht handhabbar und nutzbar. Andererseits wird immer wieder gerade diese geringe Komplexität sowie die mangelhafte theoretische Fundierung des Modells kritisiert (vgl. Rohleder 2004: Abs. 10f. und Willke 1998: 78f.). Durch die Reduktion auf wenige Problemfelder werde eine leichte »Steuerbarkeit und Systematisierbarkeit von Wissensprozessen suggeriert« (Hasler Roumois 2013: 259), die tatsächlich so nicht gegeben sei. Die einseitig pragmatische Ausrichtung des Modells schmälere letztendlich seinen Nutzen in komplexen Situationen (vgl. Willke 1998: 78f.). Auch würde nur wenig Hilfe zur Einführung gegeben (vgl. North 2016: 183).

Ein anderes bekanntes Modell, das in Wissenschaft und Praxis viel Anerkennung erfahren hat, ist das Wissensmarkt-Modell nach North (1998). Aufbauend auf seinem Modell der Wissenstreppe betrachtet North Wissen als knappe Ressource, die nach den Regeln des Marktes gehandelt werden kann und sich dem Prinzip von Angebot und Nachfrage unterwirft (vgl. North 1998: 29). Durch den

bewussten Einsatz von Wissen haben Unternehmen Vorteile und können im Wettbewerb bestehen. Die Gestaltungsmöglichkeiten des Unternehmens beziehen sich dabei sowohl auf die Rahmenbedingungen (wissensförderliche Leitbilder, Führung und Anreize) und das Umfeld des Wissensmanagements im Unternehmen (Etablierung eines Marktes mit entsprechenden Teilnehmer*innen und Mechanismen) als auch auf konkrete Instrumente und Prozesse (vgl. North 1998: 223ff. und Tab. 2-3). North verknüpft auf diese Weise die Rahmenbedingungen mit operativen Gestaltungsmöglichkeiten, die sich in den klassischen Managementkreislauf einfügen (vgl. Krallmann/Frank/Gronau 2002: 382).

Tab. 2-3: Wissensmarkt-Modell

1. Rahmenbedingungen gestalten und steuern	**2. Spielregeln des Wissensmarktes anwenden**	**3. Prozesse, Strukturen des operativen Wissensmanagements gestalten und steuern**
Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze und Anreizsysteme	Marktwert für Wissen	Träger und Medien der Wissensintegration
- Verankerung von Wissensmanagement im Leitbild - erwünschtes Verhalten der Führungskräfte beschreiben, Ist-Verhalten daran messen - Auswahl und Förderung der Führungskräfte gemäß erwünschtem Verhalten - im Beurteilungs- und Vergütungssystem Kooperation und Gesamterfolg des Betriebs honorieren	- Wissensmarkt schaffen - Marktausgleichsmechanismen wirksam werden lassen durch Interessencluster-Prinzip, Leuchtturm-Prinzip, Push- und Pull-Prinzip	- Konzeption von Wissensmanagementprozessen - Umsetzen der Prozesse durch Akteur*innen des Wissensmanagements, Medien- und Organisationsstrukturen (insbesondere Netzwerke) und informationstechnische Infrastruktur

Quelle: In Anlehnung an North 1998: 223

Auf dem Wissensmarkt sind verschiedene Prinzipien wirksam, wie etwa das Interessencluster-Prinzip, nach dem die Marktteilnehmer*innen für einen erfolgreichen Wissensaufbau und -austausch dieselben Interessen verfolgen müssen, das Leuchtturm-Prinzip, nach dem Mitarbeiter*innen zum Teilen von Best Practices und individuellem Expert*innenwissen ermutigt werden sollen, und

das Push- und Pull-Prinzip, das zwischen angebotsorientierten und nachfrageorientierten Formen der Wissensteilung unterscheidet (vgl. North 1998: 234ff.).

Das Modell von North zeichnet sich insbesondere durch eine Betonung der Rahmenbedingungen aus (vgl. Scherm/Pietsch 2007: 319), deren Bedeutsamkeit für das Gelingen von Wissensmanagement in Unternehmen nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Die Idee eines unternehmensinternen Marktes, auf dem Wissen angeboten und abgerufen werden kann, ist gerade für marktwirtschaftlich arbeitende Unternehmen attraktiv und leicht verständlich (vgl. Reinmann 2009: 68). Auch berücksichtigt das Modell langfristige, strategische Aspekte wie die Verbindung des Wissensmanagements mit den Zielen der Organisation (vgl. Lehner 2019: 109).

Allerdings scheinen die große Komplexität des Ansatzes und der hohe Aufwand bei der Einführung nicht im Verhältnis zum praktischen Nutzen zu stehen (vgl. Seidel 2003: 130). Zudem wird vielfach das dem Ansatz zugrundeliegende Verständnis kritisiert, dass der Austausch von Wissen genau wie der Austausch jeder anderen Ressource unmittelbar und ohne Einschränkungen möglich sei (vgl. Kap. 2.1.1). Die verschiedenen Arten des Wissens mit ihrer jeweils unterschiedlichen Eignung für Austauschprozesse auf einem solchen Wissensmarkt werden nicht ausreichend herausgearbeitet. Außerdem bietet das Modell für öffentlich-rechtliche und privatrechtlich-gemeinnützige Organisationen wie Theater nur wenige Ansatzpunkte (vgl. Reinmann 2009: 68). Weiterhin setzt der Ansatz soziales Verhalten voraus, wie etwa ein gemeinsames Interesse am Wissensaustausch und das Vertrauen von Marktteilnehmer*innen zueinander, das keineswegs selbstverständlich ist (vgl. Scherm/Pietsch 2007: 320).

Eine andere Theorie des Wissensmarktes wurde bereits zu einem früheren Zeitpunkt von Davenport und Prusak entwickelt (1998). Sie beschreibt, ähnlich wie das Modell von North, Wissen als Ressource mit den Eigenschaften eines Handelsguts. Die Autoren argumentieren, dass Wissensmärkte in Unternehmen zumeist nicht ausreichend effizient funktionierten, da Informationen nur unvollständig zur Verfügung stünden, zwischen verschiedenen Teilen des Unternehmens zu große Differenzen hinsichtlich des vorhandenen und benötigten Wissens herrschten und Austauschprozesse in der Regel lokal begrenzt seien. Zudem würden, wie in anderen Märkten auch, Monopolstellungen, Abwanderung und weitere Barrieren den Wissensaustausch erschweren (vgl. Davenport/Prusak 1998: 40f.).

Der kluge Einsatz von Informationstechnologie, der bewusste Aufbau von Wissensmärkten und die gezielte Förderung des Wissensaustauschs, etwa indem jedem Wissen ein Wert zugeteilt wird und Mitarbeiter*innen für das Teilen dieses Wissens entsprechend entlohnt werden, sollen die Effizienz von Wissens-

märkten erhöhen, Barrieren abbauen und die Wissensteilung im Unternehmen verbessern (vgl. Davenport/Prusak 1998: 45ff.). Im Vergleich mit North beziehen die beiden Autoren auch weiche Faktoren wie Vertrauen und Eigennutz in ihre Überlegungen ein, es fehlen jedoch gänzlich Anknüpfungspunkte für eine praktische Umsetzung (vgl. Trojan 2006: 74).

Neben dem Wissensmarkt-Konzept (North 1998 und Davenport/Prusak 1998) und den Wissensmanagement-Bausteinen (Probst/Raub/Romhardt 1997) gibt es im Bereich der management- und steuerungsorientierten Ansätze verschiedene andere Modelle, die bei den Geschäftsprozessen ansetzen. Sie verfolgen das »Ziel[,] die Wissensverarbeitung in den operativen wissensintensiven Geschäftsprozessen zu unterstützen, zu verbessern und weiterzuentwickeln, um schließlich zur Kernwertschöpfung des Unternehmens beizutragen« (Remus 2002: 82). Dazu werden anhand der Wissensziele Maßnahmen geplant und entlang der Geschäftsprozesse platziert.

Ein Beispiel für ein solches geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement ist das GPO-WM Referenzmodell (Heisig 2005), welches drei Ebenen unterscheidet: Geschäftsprozesse, Wissensmanagement-Aktivitäten und Gestaltungsfelder des Wissensmanagements (vgl. Heisig 2005: 54f.) (vgl. Abb. 2-7).

Abb. 2-7: Referenzmodell des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements

Quelle: In Anlehnung an Heisig 2005: 55

Die Geschäftsprozesse bestimmen nicht nur die konkreten Wissensinhalte, sie sind auch der Ort der Anwendung und Entstehung von Wissen und damit zentral für das Erreichen des Organisationszwecks. Sie regeln, welches Wissen in welcher Qualität zu welchem Zeitpunkt wo zur Verfügung gestellt werden muss und bestimmen so die Anwendung und den Handlungskontext von Wissen in der Organisation (vgl. Heisig 2005: 58). Die zweite Ebene skizziert den Wissensmanagement-Kernprozess mit den vier Aktivitäten Erzeugen, Anwenden, Verteilen und Speichern von Wissen (vgl. Heisig 2005: 63). Die Aktivitäten werden dabei als fortlaufender Prozess mit wechselseitigen Verbindungen und wechselseitigen Einflüssen aufeinander dargestellt (vgl. Heisig 2005: 55). Die dritte Ebene schließlich benennt zentrale Gestaltungsbereiche der Organisation, die von Heisig im Rahmen einer empirischen Befragung ermittelt wurden und die bei der Anwendung von Wissensmanagement in der Organisation zu berücksichtigen sind (vgl. Heisig 2005: 68ff.): Unternehmenskultur (Werte / Einstellungen), Personalmanagement (Fähigkeiten / Motivation der Mitarbeiter*innen), Führungssysteme (Strategie / Führung), Prozessorganisation (Organisation / Rollen), Informationstechnologie (Infrastruktur / Anwendungen) und Controlling (Indikatoren / Bewertungen).

Geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement-Modelle nutzen für den Umgang mit der Ressource Wissen die Struktur der Geschäftsprozesse aus. Da es sich an bereits vorhandenen Arbeitsaufgaben orientiert, verspricht das geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement eine einfache Implementierung und eine gute Akzeptanz bei den Mitarbeiter*innen (vgl. Heisig 2002: 49). So wird Wissensmanagement weniger häufig als isoliertes Instrument oder als unverbundene, zusätzliche Aufgabe aufgefasst (vgl. Abecker et al. 2002: 4). Das ergänzende GPO-WM-Vorgehensmodell ermöglicht eine strukturierte Einführung und Anwendung in Organisationen (vgl. Heisig 2005: 79).

Kritisiert wurde am GPO-WM-Modell, dass es nur Wissen erfasse, das in abgeschlossenen Geschäftsprozessen entstehe, wohingegen das Wissen zwischen den Geschäftsprozessen keine Berücksichtigung finde (vgl. Remus 2002: 46). Auch sei die Rolle der Gestaltungsfelder bei der Auswahl von Wissensmanagementlösungen nicht hinreichend definiert (vgl. Ogaza/Heisig 2011: 327).

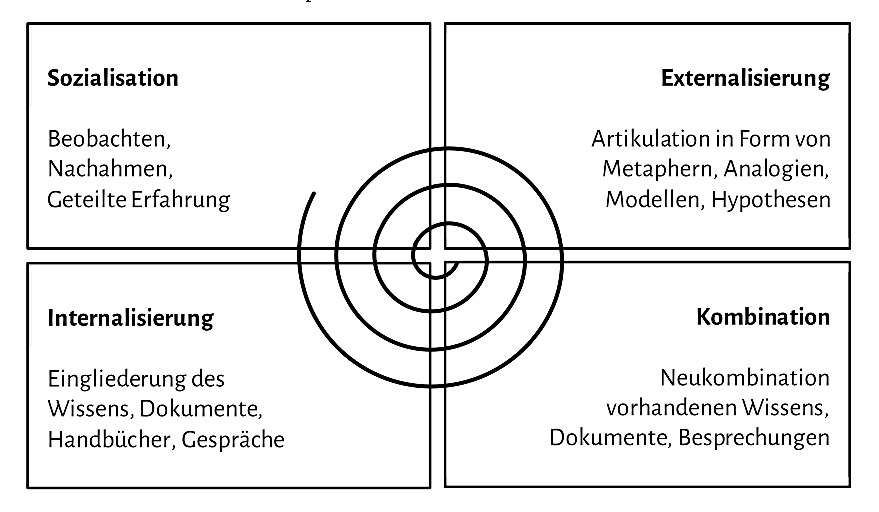
Innovationsorientierte Ansätze

Innovationsorientierte Ansätze zielen vor allem auf die Generierung von neuem Wissen, um so immer neue innovative Produkte und Dienstleistungen entwickeln und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Wettbewerb mit anderen Unternehmen erhalten zu können. Wissen ist hier als Idee bzw. als ein Produkt von Kreativität und Innovationskraft zu verstehen und zu fördern (vgl.

Hilse 2000: 74). Solche Ansätze beziehen auch Ideen-, Chancen- und Innovationsmanagement in ihre Überlegungen mit ein (vgl. Hilse 2000: 80).

Die Wissensspirale, das wohl bekannteste Modell zur Generierung neuen Wissens und zum Erhalt der Innovationskraft eines Unternehmens, wurde von den japanischen Forschern Nonaka und Takeuchi entwickelt (1995 bzw. 1997 in deutscher Sprache). Es hatte weitreichenden Einfluss auf die Wissensmanagement-Forschung und ist bis heute von grundlegender Bedeutung für zahlreiche Wissensmanagement-Ansätze und -Publikationen (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001: 3) (vgl. Abb. 2-8).

Abb. 2-8: Modell der Wissensspirale



Quelle: In Anlehnung an Nonaka/Takeuchi 1997: 84

Das Modell stützt sich auf die von Polanyi etablierte Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen (vgl. Kap. 2.1.1) und beschreibt unterschiedliche Ebenen für Wissensprozesse im Unternehmen: Vom Wissen eines Individuums oder einer Gruppe bis hin zu unternehmensweitem und sogar intraorganisationalem Wissen. Neues Wissen kann durch Transformationsprozesse entwickelt werden, einerseits, indem das Wissen einzelner Organisationsmitglieder verstärkt und in das Gesamtwissen der Organisation eingebracht wird, andererseits, indem implizites und explizites Wissen im Rahmen einer Umwandlung in eine neue Form gebracht werden (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997: 68f.). Die Autoren unterscheiden vier verschiedene Formen der Wissensumwandlung: die Sozialisation (vom impliziten zum impliziten Wissen), die Externalisierung (vom im-

pliziten zum expliziten Wissen), die Kombination (vom expliziten zum expliziten Wissen) und die Internalisierung (vom expliziten zum impliziten Wissen) (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997: 74). Dabei legen sie einen besonderen Schwerpunkt auf die Externalisierung, mit der aus implizitem Wissen explizites Wissen gebildet und in die Wissensbasis überführt werden kann (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997: 77).

Eine Stärke des Modells ist die ausführlich dargelegte Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen sowie die Betonung der Bedeutung impliziten Wissens für sämtliche Organisationsvorgänge (vgl. Reinmann 2009: 66). In seiner Fokussierung auf innovative Prozesse und die Generierung neuen Wissens werden viele Aspekte abgedeckt, die für Unternehmen von großer Bedeutung sind.

Zugleich blendet das Modell damit aber andere Aspekte aus und vernachlässigt etwa Speicherungsprozesse oder den (ebenfalls zentralen) Umgang mit dem gewonnenen Wissen und seine produktive Verwendung für den Betrieb; zentrale Nutzenpotenziale von Wissensmanagement werden so unterschlagen (vgl. Reinmann 2009: 66). Auch zeigen Untersuchungen, dass in Unternehmen nicht etwa das Auffinden relevanten internen und externen Wissens oder der Aufbau neuer Fähigkeiten und Prozesse die meiste Arbeitszeit der Wissensarbeiter*innen binden, sondern dass vielmehr das Erschließen und Interpretieren sowie die eigentliche Anwendung des Wissens den größten Teil der Arbeit ausmacht (vgl. Jacobson/Prusak 2006). Ein Modell, das sich ausschließlich auf die Entwicklung neuen Wissens stützt, ist also kaum geeignet, eine ganzheitliche Steuerung des Wissens in der Organisation zu gewährleisten.

Darüber hinaus wird die Möglichkeit, implizite Wissensbestände zu explizieren von unterschiedlichen Autor*innen immer wieder generell in Zweifel gezogen. Nach der Auffassung von Schreyögg und Geiger ist implizites Wissen mehr als noch nicht expliziertes Wissen. Es handelt sich vielmehr um eine Form des Wissens, die sich per Definition nicht im Dialog oder in Form sprachlicher Metaphern verbalisieren lässt (vgl. zu dieser Thematik auch Kap. 2.1.1). Auch der Umstand, dass implizites Wissen an Handlungen gebunden ist, schließe eine rein kognitive Verarbeitung dieses Wissens von vornherein aus (vgl. Schreyögg/Geiger 2004: 280). Polanyi (1966b) ist ebenfalls der Ansicht, dass die Explikation impliziten Wissens nicht möglich sei. Mehr noch: Implizites Wissen könne beim Versuch einer Explikation erheblichen Schaden nehmen, wie Polanyi am Beispiel eines Pianisten erläutert, der gebeten wird, sich während des Spiels auf die Bewegungen seiner Hände zu konzentrieren, um sie anschließend erklären zu können: »By concentrating attention to his fingers, a pianist can

paralyse himself; the motions of his fingers no longer bear then on the music performed, they have lost their meaning.« (Polanyi 1966b: 8)

Auch sollte der hohe Abstraktionsgrad des Modells nicht unerwähnt bleiben, der für eine theoretische Fundierung gut geeignet ist, aber eine praktische Anwendung nur eingeschränkt zulässt – insbesondere, da Nonaka und Takeuchi sich vielfach auf die besondere Unternehmensphilosophie japanischer Unternehmen berufen und eine Übertragung auf Unternehmen und Betriebe in anderen Ländern nicht immer selbstverständlich ist (vgl. Prange 2002: 39).[16]

Lern- und entwicklungsorientierte Ansätze

Lern- und entwicklungsorientierte Ansätze des Wissensmanagements stehen in der Tradition der lernenden Organisation (vgl. Kap. 2.1.2). Wissen wird nicht isoliert als Ressource betrachtet, sondern meint vielmehr das Ergebnis »von breiteren Lern- und Reflexionsprozessen in und von Organisationen« (Hilse 2000: 76). Entsprechend stehen bei solchen Ansätzen nicht primär Management-Aufgaben im Vordergrund, sondern Anstrengungen zur Unterstützung und Verbesserung der organisationalen Lernfähigkeit, etwa die Etablierung neuer Lernkontexte oder der Abbau von Lernbarrieren (vgl. Hilse 2000: 76).

Innerhalb der lern- und entwicklungsorientierten Ansätze wird weiter unterschieden zwischen Theorien, die individuelle Lernprozesse erklären und auf eine Steuerung der persönlichen Ressourcen abzielen, und Theorien, die sich auf organisationale Lernprozesse und die Steuerung des Unternehmenswissens beziehen (vgl. Staiger 2008: 40 und Hilse 2000: 76). Zu diesen Ansätzen eines betrieblichen Wissensmanagements können das integrative Wissensmanagement nach Pawlowsky (1998), das systemische Wissensmanagement nach Willke (1998) sowie das Münchner Modell des Wissensmanagements nach Reinmann-Rothmeier (2001) gezählt werden.

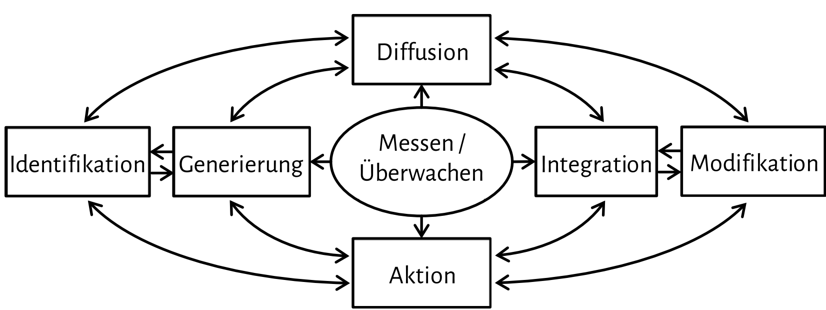
Aufbauend auf der Theorie der organisationalen Wissensbasis (vgl. Kap. 2.1.2) integriert der Ansatz von Pawlowsky verschiedene Ebenen des Lernens (Individuum, Gruppe, Organisation, Netzwerk), verschiedene Formen des Lernens (kognitives, kulturbezogenes und verhaltensbezogenes Lernen) sowie unter

16 Neben dem Modell von Nonaka und Takeuchi existieren noch andere, weit weniger einflussreiche Theorien mit Innovationsorientierung, etwa der Knowledge Innovation Cycle (Skyrme 1999), der sich mit der Entstehung strukturierten und wiederholbaren Wissens aus unstrukturierten Ideen befasst, sowie die vier Sources of Innovation (Leonard-Barton 1995), die einen Wissensfluss im Unternehmen anregen und aufrechterhalten sollen. Als zugehörig zur Wissensspirale können in diesem Bereich außerdem die Enablers of Knowledge Creation (Krogh/Ichijō/Nonaka 2000) benannt werden.

Bezugnahme auf Argyris und Schön (vgl. ebenfalls Kap. 2.1.2) verschiedene Typen des Lernens (Einschleifen-Lernen, Doppelschleifen-Lernen, Deutero-Lernen) in ein umfassendes Rahmenmodell des integrativen Wissensmanagements (vgl. Pawlowsky 1998: 21). Der Ansatz berücksichtigt die Unterscheidung von individuellem und kollektivem Wissen, es werden sowohl die expliziten »kognitiven Strukturen« als auch das implizite »Erfahrungslernen« (Pawlowsky 1998: 19) mit in die Betrachtung einbezogen.

Im Zentrum des Ansatzes stehen sechs unterschiedliche prozesshafte Lernphasen (vgl. Abb. 2-9): das Ermitteln von Daten, Informationen und Wissen innerhalb und außerhalb der Organisation (Identifikation), das Erzeugen von neuem Wissen durch die Kombination vorhandener Wissensbestände und die Explizierung impliziter Wissensbestände (Generierung), das Verteilen des identifizierten und generierten Wissens über die Kommunikationskanäle der Organisation (Diffusion), das Einbinden dieses Wissens ins Netzwerk der Organisation (Integration) und die damit einhergehende Veränderung der organisationalen Wissensbasis (Modifikation) sowie ein Umsetzen des Gelernten in Verhaltensroutinen der Organisation und die Nutzung des Wissens (Aktion) (vgl. Pawlowsky 1998: 21).

Abb. 2-9: Lernphasen im integrativen Wissensmanagement



Quelle: In Anlehnung an Pawlowsky 1998: 22

Pawlowsky stellt die Schaffung wissensförderlicher Bedingungen in den Fokus seines Modells, um »die Lernfähigkeit einer Organisation nachhaltig zu fördern und somit den zentralen Wettbewerbsfaktor Wissen zur zielorientierten Entfaltung zu bringen« (Reinhardt/Pawlowsky 1997: 147). Dabei nimmt er die Chancen und Probleme der Organisationskultur in den Blick (vgl. Reinmann 2009: 70). Insbesondere der Prozesscharakter der vier unterschiedlichen Lernphasen ähnelt etablierten Management- und Strategieumsetzungsprozessen und besitzt

darum eine gute Anschlussfähigkeit an bekannte Vorgehensweisen (vgl. Reinhardt/Pawlowsky 1997: 154).

Allerdings bietet das Modell nur wenig konkrete Hilfestellung für eine Anwendung in der Praxis (vgl. North 2016: 175). Es handelt sich eher um ein erklärendes Modell als um ein Modell für die praktische Umsetzung (vgl. Hasler Roumois 2013: 261).

Ähnlich wie Pawlowsky verfährt auch Willke (1998) mit seinem Modell des systemischen Wissensmanagements, das in einem inneren geschäftsprozessbezogenen Kreislauf sechs verschiedene Aufgaben des Wissensmanagements aufzählt. Diesem selbstreferenziellen inneren Kreislauf ist ein fremdreferenzieller externer Kreislauf zugeordnet (vgl. Abb. 2-10). Willke spricht von einem »doppelten Kreislauf« (Willke 1998: 83) oder auch einer »doppelte[n] Wissensbuchführung« (Willke 1998: 84).

Abb. 2-10: Doppelte Wissensbuchführung

Quelle: In Anlehnung an Willke 1998: 84

In der Organisation soll Wissen neu entwickelt, extern vorhandenes Wissen integriert und aktiviert (Generierung und Aktivierung) sowie durch Explikation und Dokumentation bereitgestellt werden (Generalisierung). Da eine Generalisierung aber noch nicht sicherstellt, dass das Wissen auch verwendet und wahrgenommen wird, schließen sich Anstrengungen zur Verteilung und zur Nutzung des Wissens an, mit dem Ziel, einen breiten Zugang zu ermöglichen und Nutzungsbarrieren abzubauen. In einem letzten Schritt wird das generierte und

genutzte Wissen bewertet und gegebenenfalls revidiert (Revision). Kriterien, welches Wissen wie revidiert werden soll, lassen sich allerdings nicht aus dem inneren Kreislauf selbst ableiten. Um zu gewährleisten, dass Wissen nicht nur um seiner selbst willen generiert wird und der innere Kreislauf des Wissensmanagements mit der Strategie und der Vision der Organisation verbunden ist, wird ein externer Kreislauf notwendig, der Leitfragen für die Revision formuliert: Was für Wissen wird benötigt? Wozu wird das Wissen benötigt? Wie lassen sich durch dieses Wissen Mehrwert und eine gesteigerte Leistungsfähigkeit erreichen? Und: Wer bzw. Welche Expertise wird dafür benötigt (vgl. Willke 1998: 83)? Durch die Verzahnung beider Kreisläufe soll einerseits sichergestellt werden, dass das Wissensmanagement in sich funktional ist (innerer Kreislauf), andererseits soll eine Anbindung an die Ziele der Organisation erreicht werden (äußerer Kreislauf). So kann vermieden werden, dass sich der innere Kreislauf gegenüber externen Anforderungen abgrenzt oder der äußere Kreislauf das Wissensmanagement für »kurzfristige und kurzsichtige Organisationsinteressen« (Willke 1998: 84) ausnutzt.

Wie alle lern- und entwicklungsorientierten Ansätze ist das systemische Wissensmanagement auf das Anstoßen von Lernprozessen ausgerichtet. Willke vertritt eine ganzheitliche, systemische Sichtweise, welche die Komplexität und Dynamik von Organisationen in ihrer Gesamtheit erfasst (vgl. Willke 2018: 116). Er begreift Organisationen als soziale Systeme, die sich durch Selbstreferenz und systemische Geschlossenheit auszeichnen und sich darum einer unmittelbaren Steuerung entziehen. Ein systemisches Management der Ressource Wissen bedeutet darum vor allem, der Organisation Anreize zur Selbststeuerung zu geben, lernförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen (vgl. Willke 2018: 31f.) und »die geduldige, mittelfristige Veränderung der Wissenskultur eines Systems mit dem Ziel, eine ›intelligente‹ Organisation zu schaffen, die auf zwei Säulen steht: der Säule der Kompetenzen ihrer Mitglieder und der Säule der systemischen Kernkompetenzen der Organisation« (Willke 2018: 115).

Mit seiner Grundlegung in der Systemtheorie verfügt das Modell nach Willke über eine umfangreiche Theoriebasis. Das innere Prozessmodell ermöglicht eine Orientierung an bereits vorhandenen Managementprozessen, die externen Leitfragen der Revision lassen eine Anbindung an die Organisationsziele zu. Der Einbezug der Rahmenbedingungen erfolgt systematisch (vgl. North 2016: 183).

Die streng systemtheoretische Betrachtungsweise verhindert allerdings teilweise den Blick auf einzelne Mitarbeiter*innen mit ihren individuellen Wissensbeständen und Arbeitsweisen. Auch ist die Bedeutung von Macht und sozialem Kapital bei der Wissensverteilung nicht ausreichend berücksichtigt (vgl. Porschen 2008: 126). Zudem bleibt unklar, wer genau mit welchen Bewertungs-

kriterien Wissensbedarfe der Organisation reflektieren und so eine Wissensstrategie für die Organisation entwickeln soll (vgl. Scherm/Pietsch 2007: 322). Ferner enthält das Modell keine Aufgaben zur Wissensspeicherung, so dass eine Entwicklung der Organisation auf Basis bereits vorhandener Kenntnisse kaum stattfinden kann.

Auch das Münchner Modell des Wissensmanagements (Reinmann-Rothmeier 2001) beschäftigt sich mit Lernen in Organisationen an der Schnittstelle von Wissens- und Personalmanagement (vgl. Abb. 2-11). Wissen wird hier als ein »variable[r] Zustand zwischen Information und Handeln« (Reinmann-Rothmeier 2001: 2) beschrieben (vgl. auch Reinmann-Rothmeier 2001: 18).

Abb. 2-11: Münchner Modell des Wissensmanagements

Quelle: In Anlehnung an Reinmann-Rothmeier 2001: 27

Vergleichbar mit den Lernprozessen bei Pawlowsky (1998), dem inneren Kreislauf bei Willke (1998) und den Wissensmanagement-Bausteinen bei Probst, Raub und Romhardt (1997) setzt das Münchner Modell verschiedene Wissensprozesse als Kernbereiche des Wissensmanagements ein. Im Rahmen der Wissensrepräsentation wird versucht, das Wissen »sichtbar, greifbar und zugänglich« (Reinmann-Rothmeier 2001: 22) zu machen, Transparenz herzustellen und das Wissen sowohl für die Speicherung als auch für die weitere Verarbeitung mit technischen Mitteln handhabbar zu machen. Die Wissensnutzung hat zum Ziel, das Wissen anwendbar zu machen und es mit organisationalen Handlungskon-

texten zu verbinden. Die Wissenskommunikation verbreitet das Wissen und möchte den Austausch, das Teilen und das Vernetzen von Wissen in der Organisation unterstützen; die Wissensgenerierung hat zum Ziel, »den ›Rohstoff‹ Information zu handlungsrelevantem Wissen zu ›verarbeiten‹« (Reinmann-Rothmeier 2001: 25), neue Wissensbestände aufzubauen und Innovation zu erzeugen (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001: 25).

Reinmann-Rothmeier stellt mit dem Münchner Modell des Wissensmanagements einen Ansatz vor, der sowohl das individuelle persönliche als auch das kollektive organisationsweite Wissen berücksichtigt. Es integriert psychologische Prozesse der individuellen Verarbeitung von Wissen sowie unterschiedliche Theoreme aus Organisationstheorie und Informationsmanagement (vgl. Wohlwender 2015: 45f.). Neben dem Gegensatz von Individuum und Organisation werden auch der Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen und der Unterscheidung von personaler, technischer und organisationaler Ebene Aufmerksamkeit geschenkt. Durch die systematische Evaluation ist außerdem die Anbindung an die Ziele des Betriebs sichergestellt.

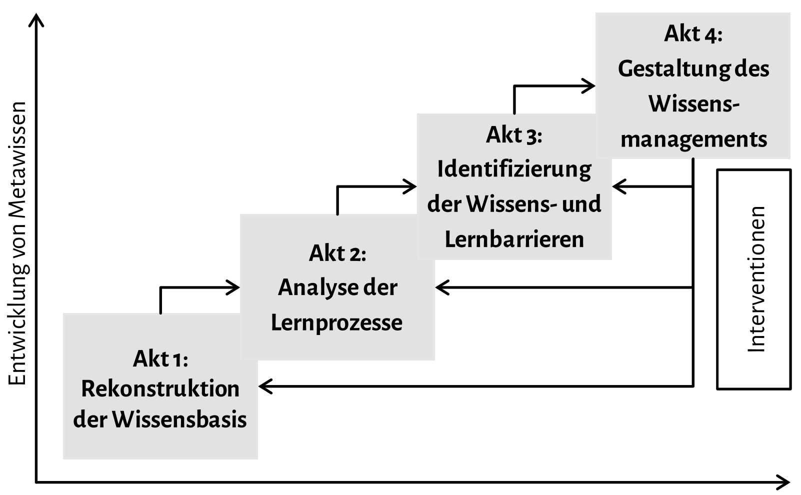
Allerdings ist das Modell für eine praktische Anwendung in der Organisation zu kompliziert (nachzuvollziehen in Abb. 2-11) und zu unspezifisch (vgl. Wohlwender 2015: 46). Insgesamt fehlt es an einem operativen Instrumentarium und an praktischer Relevanz für konkrete Anwendungskontexte.

Weniger bekannt als die Ansätze von Pawlowsky, Willke und Reinmann-Rothmeier sind die vier Akte des Wissensmanagements von Schüppel (1996) (vgl. Abb. 2-12). Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist die Frage, weshalb »sich Lernprozesse von und innerhalb von Organisationen als Erklärungsmodell für die Verarbeitung von Wandel anbieten« (Schüppel 1996: VII). Ihm geht es vor allem um die Weiterentwicklung der Organisation und um die Begleitung organisationaler Wandlungsprozesse durch ein systematisches Wissensmanagement. Zudem thematisiert er den Umgang mit Barrieren des Lernens in Organisationen (vgl. Schüppel 1996: 107ff.).

Im Zentrum des Ansatzes stehen »*vier aufeinanderfolgende Akte*, die konsequent auf die *Ausschöpfung der prinzipiell erreichbaren Wissens- und Lernpoten[z]iale* einer Organisation gerichtet sind« (Schüppel 1996: 192, Hervorh. im Original). Im ersten Akt werden die Aktivitäten, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen sowie die Rahmenbedingungen der Organisation analysiert und die Wissensbasis mit allen Elementen rekonstruiert. Im zweiten Akt werden dann die Lernprozesse analysiert und festgestellt, welche Organisationsmitglieder an welchen Lernprozessen beteiligt sind. Es folgt im dritten Akt die gezielte Suche nach Barrieren (auf individueller und kollektiver Ebene), die diese Lernprozesse behindern und somit den Aufbau oder die Nutzung des organisationalen Wissens

beeinträchtigen. Nach der Erhebung der Ist-Situation werden dann im vierten Akt konkrete, an die Situation der Organisation angepasste, Wissensmanagement-Aktivitäten entwickelt (vgl. Schüppel 1996: 192ff.).

Abb. 2-12: Vier Akte zum Aufbau eines Wissensmanagements



Quelle: In Anlehnung an Schüppel 1996: 193

Schüppel berücksichtigt bei dieser Gestaltung des Wissensmanagements sowohl individuelle als auch gruppenbezogene und organisationale Lernprozesse und bezieht den Grad der Institutionalisierung des Wissens in die Untersuchung ein. Weiterhin unterscheidet er verschiedene Wissensformen: innere und äußere Wissenspotenziale und Wissensträger*innen, aktuell und zukünftig relevantes Wissen, explizites und implizites Wissen, Rationalitätswissen und Erfahrungswissen. Die Gestaltung des Wissensmanagements ist dabei auf die Entwicklung und die Gewinnung sowie auf die Nutzung und Verteilung dieser unterschiedlichen Wissensformen ausgerichtet (vgl. Schüppel 1996: 196f.). Schüppel stellt eine Vielzahl von Wissensmanagement-Instrumenten vor (vgl. Schüppel 1996: 199ff.), von denen sich auch konkrete Maßnahmen und Prozesse eines Veränderungsmanagements ableiten lassen. Damit verfügt der Ansatz über eine größere Praxisorientierung als andere lern- und entwicklungsorientierte Ansätze. Er berücksichtigt auch die Umweltbedingungen und betont die Wichtigkeit einer dauerhaften Verankerung des Wissens in der Organisation (vgl. Scherm/Pietsch 2007: 317). Kritisiert wird an Schüppel, dass er keine Orientierung an den Unter-

nehmenszielen vorsieht und dass eine Einbindung in den Managementkreislauf unterbleibt (vgl. North 1998: 160). Beim Modell selbst handelt es sich tatsächlich eher um eine Anleitung zur Einführung des Wissensmanagements. Sie hält kaum theoretische Fundierung bereit.

Informations- und kommunikationstechnologische Ansätze

Die letzte Gruppe von Ansätzen des Wissensmanagements stellt technologische Aspekte in den Mittelpunkt und fragt danach, mit welchen Medien und Instrumenten Wissen gefunden, gespeichert und verteilt werden kann. Wissen wird dabei als eine »angereicherte Information« (Hilse 2000: 78) begriffen, als eine Information, die in einen bestimmten Kontext eingefasst und so besonders leicht in Handlungsabläufe integriert werden kann. Gemeinsam ist den informations- und kommunikationstechnologischen Ansätzen die Frage, wie relevante Informationen zur richtigen Zeit am entscheidenden Ort verfügbar gemacht werden können (vgl. Hilse 2000: 77f.). Damit besteht eine deutliche Nähe zur Disziplin des Informationsmanagements.

Rehäuser und Krcmar (1996) beziehen drei unterschiedliche Ebenen des Wissensmanagements in ihre Überlegungen mit ein: das Management des Wissensbedarfs und des Angebots in der Organisation (»Ebene des Wissens- und Informationseinsatzes«), das Management der Wissensträger*innen bzw. der Wissens- und Informationsquellen (»Ebene der Wissensträger-, Informations- und Kommunikationssysteme«) sowie das Management der Infrastrukturen und der Informations- bzw. Kommunikationstechnik (»Ebene der Infrastrukturen der Wissens- und Informationsverarbeitung und Kommunikation«) (Rehäuser/Krcmar 1996: 18). Das Ziel der Wissensmanagement-Anstrengungen ist es, sowohl externes als auch individuelles, noch nicht zugängliches Wissen zu kollektivieren und als explizites Wissen allen Organisationsmitgliedern zur Verfügung zu stellen (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996: 7f.). Hierfür sind im Lebenszyklusmodell des Wissens verschiedene Aufgaben zu leisten bzw. Phasen zu durchlaufen (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996: 21ff.):

- Management der Wissens- und Informationsquellen: Erheben von neuem externem und implizitem Wissen, Vernetzung und Verbinden von Informationen, Explikation, Erfassen des Wissens
- Management der Wissensträger- und Informationsressourcen: Verifizierung des Wissens, Aufbereitung des Wissens für das Speichern auf Wissensträgern, Speichern, Schaffen von (intellektuellen und physischen) Zugängen zum Wissen, Pflege des gespeicherten Wissens
- Management des Wissensangebots: Weitergabe des Wissens, Verdichtung

- Management des Wissensbedarfs: Anwendung des Wissens, Bewertung
- Management der Infrastrukturen der Wissens- und Informationsverarbeitung und Kommunikation: Personalmanagement-Maßnahmen zur Mitarbeiter*innenbindung, Anpassung an die Lernbedürfnisse, technische Unterstützung der Kommunikation von Wissensträger*innen und technische Unterstützung von Speicherprozessen.

Der gesamte Zyklus wird immer dann durchlaufen, wenn die aktuellen Wissensträger*innen und Informationsressourcen nicht ausreichend Wissen zur Lösung eines Problems bereitstellen. Aber auch dann, wenn das benötigte Wissen in der Organisation verfügbar ist, laufen Prozesse im Rahmen des Lebenszyklus ab, etwa in der regelmäßigen Nutzung der Ressourcen für unterschiedliche Wissensbedarfe (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996: 23).

Bei dem Modell von Rehäuser und Krcmar handelt es sich um ein »dem technokratischen Wissensmanagement nahe stehendes Modell« (North 2016: 175). Der Schwerpunkt liegt hier auf der Verarbeitung von explizitem Wissen sowie dem Aufbau und der Gestaltung von technischen Systemen zur Speicherung und Verbreitung von Wissen. Solche Systeme stellen einen wichtigen Baustein im Wissensprozess dar und sind für ein organisationales Wissensmanagement von großer Bedeutung (vgl. Schüppel 1996: 188).

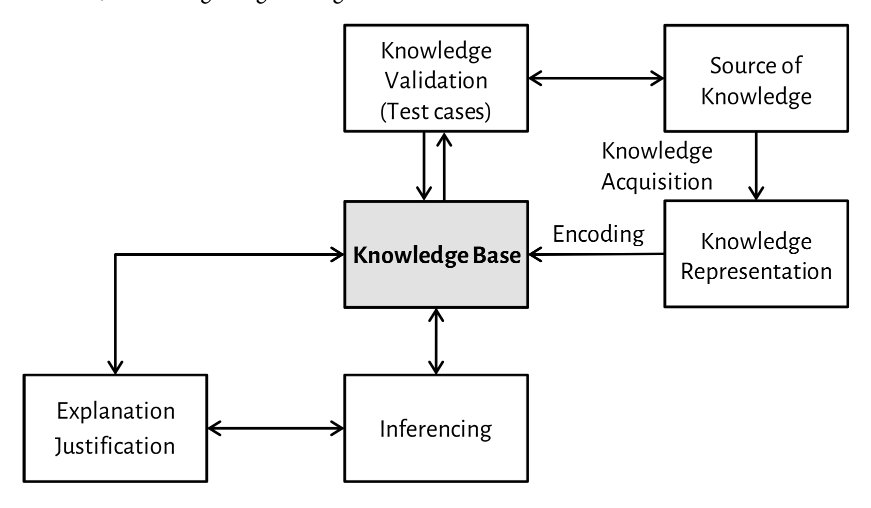
Allerdings greift die vorrangige Berücksichtigung expliziten Wissens zu kurz, so dass nicht von einem ganzheitlichen Ansatz gesprochen werden kann. Es wird nicht hinterfragt bzw. erläutert, wie das individuelle Wissen genau expliziert werden soll und wie mit kollektivem Erfahrungswissen umzugehen ist. Das Lebenszyklus-Modell ist zudem überdurchschnittlich komplex und lässt dennoch manche Fragen offen, etwa wie Wissensbedarfe aus der Umwelt der Organisation abgeleitet werden können, wie der Ablauf des Zyklus beeinflusst und gefördert werden kann (vgl. Scherm/Pietsch 2007: 313), wie übergreifende Organisationsziele erreicht werden können und wie das Modell in die Organisation integriert werden kann. Insgesamt hat das Modell einen rein beschreibenden Charakter mit geringer praktischer Relevanz (vgl. North 2016: 183) und bietet keine konkreten Hilfestellungen für die Gestaltung von Wissensmanagement in Organisationen (vgl. Scherm/Pietsch 2007: 313f.)

Andere technikzentrierte Ansätze formieren sich um den Begriff des Knowledge Engineering. Sie beschäftigen sich mit der Frage, wie Expert*innenwissen kodifiziert und in wissensbasierten Systemen gespeichert werden kann. Unter wissensbasierten Systemen sind dabei alle Arten von computergestützten Systemen zu verstehen, die versuchen, fachliche Kompetenz zu speichern und als

Form künstlicher Intelligenz für die Entscheidungsfindung bei mehr oder weniger komplexen Problemen zur Verfügung zu stellen (vgl. Lehmann 1994: 57).[17]

Zur Aufgabe der Knowledge Engineers (vgl. Abb. 2-13) gehört die Wissensbeschaffung aus unterschiedlichen Quellen, zum Beispiel von Expert*innen oder aus Dokumenten (Knowledge Acquisition), die Wissens-Qualitätskontrolle (Knowledge Validation) sowie der Einsatz geeigneter Methoden, um das Wissen zu modellieren und in eine kodifizierte Form zu bringen (Knowledge Representation), die sich zur Weiterverarbeitung in der Wissensbasis (Knowledge Base) eignet. Weiterhin programmieren Knowledge Engineers den Code, welcher der Software ein autonomes Herstellen von Zusammenhängen ermöglicht (Inferencing, Explanation und Justification) (vgl. Turban/Aronson 1998: 484f.).

Abb. 2-13: Knowledge-Engineering-Prozess



Quelle: In Anlehnung an Turban/Aronson 1998: 485

Das beschriebene Prozessmodell des Knowledge Engineering berücksichtigt mit dem Hinweis auf verschiedene Wissensträger*innen den Unterschied zwischen explizitem (documented) und implizitem (undocumented) Wissen (vgl. Turban/Aronson 1998: 485). An Maßnahmen zur Implementierung und zur kontinuierlichen Verbesserung ist gedacht (vgl. Turban/Aronson 1998: 630ff.). Zugleich um-

17 Beispiele für wissensbasierte Systeme sind z.B. medizinische Diagnosesysteme, die Wissen in einer Datenbasis speichern und im Abgleich mit dieser Datenbasis Diagnosen stellen können (vgl. Beierle/Kern-Isberner 2019: 9f.).

fasst es jedoch nur einen geringen Teil der Wissensmanagement-Aufgaben einer Organisation – die Wissensmodellierung für wissensbasierte Systeme – und stellt darum kein ganzheitliches Modell für das Wissensmanagement dar. Auch seine Zielsetzung, komplexes Wissen auf darstellbare Informationen zu begrenzen (vgl. Knoblauch 2004: 277), kann durchaus kritisch bewertet werden.

Allen technologischen Ansätzen ist gemein, dass sie auf der leicht zugänglichen Ebene der Information verharren und Fragen des verknüpften und in komplexe Zusammenhänge integrierten Wissens nur am Rande berücksichtigen. Es handelt sich dabei also streng genommen mehr um Ansätze des Informationsmanagements als um Ansätze des Wissensmanagements. Auch die Frage, wie mit implizitem, erfahrungsbetontem Wissen umgegangen werden kann und soll wird in den informations- und kommunikationstechnologischen Ansätzen maximal am Rande behandelt. Stattdessen betonen sie die technische Seite des Wissenstransfers. Steuerungs-, innovations- sowie lern- und entwicklungsorientierte Ansätze sind sich demgegenüber durchaus der Herausforderung bewusst, die von implizitem Wissen ausgeht. Sie sind stärker auf die Perspektive Mensch ausgerichtet. Die organisationale Perspektive, also die Unterscheidung in individuelles und kollektives Wissen sowie die Stärkung der organisationalen Wissensbasis hingegen ist Bestandteil der meisten Ansätze.

Bei der Prüfung der verschiedenen Ansätze auf ihre Praxistauglichkeit fällt auf, dass viele eher theorielastig sind und nur wenige auch konkrete Anhaltspunkte für eine praktische Umsetzung des Informations- und Wissensmanagements in Organisationen enthalten. Hier sind insbesondere die steuerungsorientierten Modelle im Vorteil, die wiederum nicht immer auch über eine ausreichende theoretische Fundierung verfügen. Eine Zusammenführung der verschiedenen Ansätze in einem integrierten Gesamtmodell besteht nicht, so dass die Konsolidierung unterschiedlicher Wissensmanagement-Modelle weiterhin eine Herausforderung der Disziplin bleibt (vgl. Lehner 2019: ix).

Tab. 2-4 stellt alle Ansätze dieses Kapitels noch einmal mit ihrer theoretischen Fundierung und ihrer praktischen Relevanz vor – zwei Kriterien, die entscheidend die Tragfähigkeit von Wissensmanagement-Modellen bestimmen (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001: 3) und entsprechend dem Forschungsdesiderat (vgl. Kap. 1.3) zentrale Kriterien für die Eignung der Modelle in Kulturbetrieben sind. Von den vorgestellten Ansätzen erscheint das Modell des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements besonders für die Anwendung in Kulturorganisationen geeignet. Es verfügt sowohl über eine theoretische Fundierung als auch über praktische Relevanz. Es ist anschlussfähig an das Konzept der organisationalen Intelligenz (vgl. Kap. 2.1.2). Und es stellt mit der Perspektive auf per-

sonale, technische und organisationale Bedingungen (vgl. Kap. 2.1.1) ein ganzheitliches Modell dar.

Tab. 2-4: Synopse verschiedener Wissensmanagement-Ansätze

Typ	**Modell**	**Kurzbeschreibung**	**theoretische Fundierung**	**praktische Relevanz**
Management und Steuerung	Wissensmanagement-Bausteine (Probst/Raub/Romhardt 1997)	acht Bausteine im Kreislauf	-	✓
	Wissensmarkt (North 1998, Davenport/Prusak 1998)	Wissen als Ressource am Markt	✓	-
	GPO-WM (Heisig 2005)	orientiert an Geschäftsprozessen	✓	✓
Inno-vation	Wissensspirale (Nonaka/Takeuchi 1995)	vier Arten der Wissensumwandlung	✓	-
Lernen und Entwicklung	Integratives Wissens-management (Pawlowsky 1998)	Lernphasen-Modell	✓	-
	Systemisches Wissens-management (Willke 1998)	Doppelte Wissens-buchführung	✓	-
	Münchner Modell (Reinmann-Rothmeier 2001)	Lernen in Organisationen	✓	-
	Vier Akte des Wissens-managements (Schüppel 1996)	Entwicklung durch Wissen	-	✓
Information & Kommunikation	Lebenszyklus-Modell (Rehäuser/Krcmar 1996)	Bedarfe, Träger und Infrastruktur	✓	-
	Knowledge Engineering Process (Turban/Aronson 1998)	Kodifizieren und Speichern	-	✓

Quelle: Eigene Darstellung

Der Begriff Wissensmanagement wird darum – der Argumentation des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements folgend – für diese Arbeit definiert als

> »*systematischer und strukturierter* (d.h. es geht um explizites, gezieltes Management), *ganzheitlicher Ansatz* (d.h. mit Hintergrund in Informations- und Kommunikationstechnologie [...], Human Resources, Strategie und Organisationslehre), *der implizites* (z.B. verborgenes Expertenwissen oder Handlungskompetenz) *und explizites* (z.B. dokumentierte Standardabläufe oder Projekterfahrungen) *Wissen im Unternehmen als strategische Schlüssel-Ressource versteht und daher darauf abzielt, den Umgang mit Wissen auf allen Ebenen* (Individuum, Gruppe, Organisation, überorganisatorisch) *nachhaltig zu verbessern, um Kosten zu senken, Qualität zu steigern, Innovation zu fördern und Entwicklungszeiten zu verkürzen*« (Abecker et al. 2002: 2, Hervorh. im Original).

Es erfordert Maßnahmen, um Wissen entlang der Geschäftsprozesse zu steuern, das heißt (in Anlehnung an Heisig 2005: 63):

- Wissen mit anderen Personen zu teilen, es zu transferieren, bereitzustellen und in der Organisation zu verteilen,
- Wissen zu erzeugen oder anzueignen, neue Erfahrungen zu sammeln und auf Ebene der Mitarbeiter*innen, Teams und Organisation dazuzulernen,
- Wissen zu erinnern, explizites Wissen in Dokumenten und implizites Erfahrungswissen der Mitarbeiter*innen zu sichern und
- Wissen zu nutzen, für die Aufgabenerfüllung und die Lösung von Problemen einzusetzen, zu entscheiden und zu handeln.

2.1.4 Wissensnetzwerke

Eng verknüpft mit der Netzwerktheorie (vgl. Kap. 2.1.2) ist die sozialwissenschaftliche Methode der Netzwerkanalyse, die in ihren Ausprägungen verschiedene Operationalisierungsmöglichkeiten für die theoretischen Konzepte Sozialkapital (Bourdieu 1983) oder Wechselwirkungen (Simmel 1890) anbietet (vgl. Jansen 2006: 37 und 105) und somit auch zur Erklärung von Wissensaustauschprozessen geeignet erscheint (vgl. Lehner 2019: 138). In der sozialen Netzwerkanalyse werden im Wesentlichen drei Analyseeinheiten unterschieden: Akteur*innen, Gruppen wie Teams oder Abteilungen und ganze Organisationen bzw. ganze Netzwerke (vgl. Raab 2010: 576). Sie macht auf diese Weise Strukturen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene sichtbar.

Mikro-Ebene: Analyse der Akteur*innen

Auf der Mikroebene zeigt die Netzwerkanalyse, wie zentral Akteur*innen im Netzwerk sind und über wie viel strukturelle Autonomie sie verfügen (vgl. Kap. 2.1.2). Untersucht wird zum Beispiel, über welches Prestige Akteur*innen verfügen, wie viel Macht sie ausüben können und ob Innovationen von ihnen ausgehen (vgl. Jansen 2006: 32). Auch für die Beurteilung von Wissensflüssen in der Organisation ist diese Analyseebene von zentraler Bedeutung. Im Unterschied zur Analyse von Macht, von Transaktionen oder auch im Unterschied zur Analyse von Gefühls- oder Verwandtschaftsbeziehungen, handelt es sich bei der Analyse von Wissensnetzwerken um eine Analyse von Kommunikationen, etwa in Form einer Weitergabe von Informationen zwischen Mitarbeiter*innen (vgl. Jansen 2006: 59).

Die Position von Akteur*innen im Informationsnetzwerk wird in der Netzwerkanalyse anhand verschiedener Maßzahlen beschrieben. Dazu gehört etwa

- die Größe des persönlichen Netzwerks der Akteur*innen, d.h. die Summe der ein- und ausgehenden Beziehungen (Grad oder Degree) (vgl. Jansen 2006: 94f.),
- die Wahrscheinlichkeit, mit der Akteur*innen sich zwischen anderen Akteur*innen befinden und so Einfluss ausüben können (Zentralität) (vgl. Peper 2016: 132f.),
- die Ähnlichkeit zwischen befragten Akteur*innen und ihren Kontakten (Homophilie) (vgl. McPherson/Smith-Lovin/Cook 2001: 416) oder
- die Zahl der unterschiedlichen Beziehungsarten, die zwei Akteur*innen miteinander verbinden (Uni-, Multiplexität) (vgl. Petermann 2005: 184).

Akteur*innen im Informations- und Wissensnetzwerk einer Organisation können zudem anhand ihrer Beziehungen in vier verschiedene Rollentypen eingeteilt werden (vgl. Müller-Prothmann 2006: 232f. und 2010: 842f.):

- Expert*innen, die aufgrund ihres Spezialwissens und ihrer reichen Erfahrung häufig eine zentrale Position im Netzwerk einnehmen und über eine hohe Anzahl von Relationen verfügen,
- Broker*innen, die einen guten Überblick über das in der Organisation vorhandene Wissen haben und Brücken zwischen internen Subgruppen bauen,
- Agent*innen, die Verbindungen zwischen den Expert*innen und den Konsument*innen im Netzwerk herstellen sowie
- Konsument*innen von geringer Popularität und mit geringem Einfluss, die auf das Wissen der Expert*innen angewiesen sind.

Die Kenntnis dieser Rollen im Wissensnetzwerk schafft ein besseres Verständnis für die Wissensflüsse innerhalb der Organisation und ermöglicht auf diese Weise reflektierte und zielgerichtete Interventionen, zum Beispiel zur Nutzung von bislang unsichtbarer Expertise (vgl. Lehner 2019: 139), zur stärkeren Einbindung des Wissens peripherer Organisationsmitglieder oder zur Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Abteilungen (vgl. Müller-Prothmann 2010: 843). Eine genaue Kenntnis der Rollen im Wissensnetzwerk liefert folglich eine wichtige Analysegrundlage, um Informations- und Wissensmanagement in einer Organisation zu gestalten.

Meso-Ebene: Analyse der Gruppen

Die zweite Analyseebene zielt darauf ab, die lokale Ebene im Netzwerk zu untersuchen und dabei beispielsweise Subgruppen bzw. sogenannte Cliquen im Netzwerk auszumachen. Mit der Terminologie der Systemtheorie wird also nach den Subsystemen im Gesamtsystem gesucht, nach Akteur*innen, die eng miteinander verbunden sind und sich gegenüber anderen Akteur*innen abgrenzen. Eine Clique bezeichnet dabei eine Gruppe »aus mindestens drei Akteur[*innen], die vollständig […] miteinander vernetzt sind« (Fuhse 2016: 74), das heißt eine Gruppe in der jede*r Akteur*in zu allen anderen Akteur*innen der Gruppe eine Beziehung aufweist. Abwandlungen dieser Analysetechnik suchen auch nach Gruppen, die indirekt (d.h. über andere Akteur*innen) vernetzt sind (n-Cliquen-Analyse) oder nach Gruppen, die nur mit wenigen Akteur*innen nicht vernetzt sind (k-Plexe-Analyse) (vgl. Fuhse 2016: 76f.). Auf diese Weise können Verdichtungen und Gruppen in den Netzwerken entdeckt werden, in denen Informationen und Wissen intensiv geteilt werden.

Weitere mögliche Analysen beziehen sich auf die kleinstmöglichen Gruppierungen, die in Netzwerken auszumachen sind: die Dyaden und Triaden (vgl. Fuhse 2013: 2f.). Für eine solche Analyse werden Netzwerke in ihre Einzelteile zerlegt, bis nur noch Strukturen von zwei (Dyade) oder drei (Triade) Akteur*innen übrig bleiben. Eine Auszählung dieser Strukturen macht nicht nur Kleinstgruppen im Netzwerk sichtbar, sie lässt auch Rückschlüsse auf die Struktur des Netzwerks insgesamt zu (vgl. Fuhse 2016: 71).

So lässt sich mit einem Dyadenzensus zum Beispiel prüfen, wie reziprok ein gerichtetes Netzwerk ist, also wie viele gegenseitige, wie viele einseitige und wie viele fehlende Beziehungen in einem Netzwerk vorkommen. Das ermöglicht Vergleiche zwischen mehreren Netzwerken oder zwei unterschiedlichen Zeitpunkten in einem Netzwerk (vgl. Jansen 2006: 61). Ein Triadenzensus unterscheidet insgesamt sogar 16 unterschiedliche Formen von Triaden, von drei isolierten Akteur*innen, über Triaden mit einer, zwei, drei, vier oder fünf Be-

ziehungen, bis hin zur Clique mit drei gegenseitigen Beziehungen (vgl. Holland/Leinhardt 1970: 496). Über eine bloße Auszählung hinaus, kann ein Triadenzensus auch inhaltlich interpretiert werden: gleichberechtigte Beziehungen finden sich hier genauso wie hierarchische Beziehungen und Vermittlungs-Konstellationen (vgl. Fuhse 2016: 71).

Makro-Ebene: Analyse des Gesamtnetzwerks

Auch für die Beschreibung von Gesamtnetzwerken gibt es – wie schon für die Beschreibung der Netzwerke einzelner Akteur*innen – eine Reihe von etablierten Maßzahlen: die Größe des Netzwerks (d.h. die Gesamtanzahl der Akteur*innen), die Dichte des Netzwerks (d.h. die Anzahl tatsächlich vorhandener Beziehungen im Verhältnis zur Anzahl möglicher Beziehungen) (vgl. Jansen 2006: 110f.) oder die Reziprozität des Netzwerks (d.h. die Anzahl gegenseitiger Beziehungen im Verhältnis zur Anzahl vorhandener Beziehungen (vgl. Fuhse 2016: 55). In Informationsnetzwerken sind darüber hinaus insbesondere diejenigen Maßzahlen interessant, die sich auf Distanzen im Netzwerk beziehen, also auf die Frage, in wie vielen Schritten eine Information von Akteur*in zu Akteur*in gelangen kann (vgl. Fuhse 2016: 53). Für solche Analysen werden sogenannte Pfaddistanzen verwendet, die Länge der kürzesten möglichen Verbindung zwischen zwei Akteur*innen (vgl. Jansen 2006: 97). Mit der Pfaddistanz lässt sich auch der Durchmesser eines Netzwerks bestimmen, das heißt die größte Entfernung zwischen zwei beliebigen Akteur*innen auf dem kürzestmöglichen Weg (vgl. Krischke/Röpcke 2015: 160).

Auch auf Gesamtnetzwerkebene lassen sich Strukturanalysen durchführen. Der Unterschied zur Cliquenanalyse oder zum Dyadenzensus besteht dann darin, nicht diejenigen Akteur*innen zusammenzufassen, die selbst eng miteinander verbunden sind, sondern diejenigen Akteur*innen zusammenzufassen, die jeweils ähnliche Beziehungsmuster zu anderen Akteur*innen unterhalten (vgl. Fuhse 2016: 81). Es geht also nicht um das Sichtbarmachen von lokalen Gruppen, sondern um das Sichtbarmachen von struktureller Äquivalenz. Ein Beispiel, mit dem man diesen Unterschied gut illustrieren kann, sind Familien-Netzwerke. Man könnte entweder auf der Meso-Ebene untersuchen, welche Akteur*innen innerhalb des Familien-Netzwerks selbst eng miteinander verbunden sind (z.B. der Vater mit seinen beiden Kindern, die Großmutter mit dem Großvater, usw.) oder man könnte auf der Makro-Ebene untersuchen, welche Kategorien von Verwandtschaftsbeziehungen im Familien-Netzwerk auftauchen, also zum Beispiel alle Tanten zusammenfassen, die zwar nicht unbedingt direkt miteinander verbunden sind, sich aber strukturell ähnlich sind, und jeweils eine Geschwisterbeziehung zu einer Mutter oder einem Vater

unterhalten. Ähnliche Kategorien oder Muster lassen sich auch in Organisationen beobachten, in denen beispielsweise alle Akteur*innen einer bestimmten Hierarchieebene jeweils einer Person auf einer höheren Hierarchieebene zuarbeiten (vgl. Lorrain/White 1971: 69), zum Beispiel die Regieassistenzen der Regie oder die Produktionsassistent*innen der Produktionsleitung. Ein Verfahren, um strukturelle bzw. reguläre Äquivalenzen zu entdecken, ist die Blockmodellanalyse, ein induktives Verfahren, das die Population eines Gesamtnetzwerks auf Übereinstimmungen in den Beziehungsmustern untersucht und das Netzwerk in Blöcke strukturell ähnlicher Akteur*innen aufteilt (vgl. Fuhse 2016: 84f.). Die Blockmodellanalyse kann dabei unterstützen, ein Modell des Netzwerks zu entwickeln, das die Vielzahl der vorhandenen Beziehungen zwischen einzelnen Akteur*innen auf einige wenige Beziehungen zwischen Blöcken von Akteur*innen reduziert und auf diese Weise Strukturen in komplexen Netzwerken sichtbar macht – auch in Informations- und Wissensnetzwerken (vgl. Fuhse 2016: 96f.). Damit stellt die soziale Netzwerkanalyse gleich mehrere Analysemöglichkeiten für den empirischen Teil dieser Arbeit zur Verfügung.

2.2 Kultur- und theaterwissenschaftliche Bezüge

Um dem Anspruch gerecht zu werden, bei der Gestaltung von Wissensmanagement den besonderen Voraussetzungen, Ansprüchen und Bedingungen im Theaterbetrieb zu genügen, sind für diese Arbeit neben sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Bezügen auch kulturwissenschaftliche und speziell theaterwissenschaftliche Bezüge relevant. Kulturwissenschaft meint dabei eine »Gruppe von Wissenschaften, die sich mit den Ergebnissen menschlichen Handelns bzw. den Schöpfungen des menschlichen Geistes befassen« (Thommen 2018). Neben Kunstwissenschaft, Musikwissenschaft und Literaturwissenschaft ist die Theaterwissenschaft eine weitere Ausprägung der Kulturwissenschaft, die sich sowohl mit der künstlerischen Praxis des Theaters als auch mit der Aufführungssituation und dem Hintergrundgeschehen von Theaterproduktionen auseinandersetzt. Da zur Produktion von Theateraufführungen knappe Ressourcen aufgewendet werden, handelt es sich bei Theater zudem um ein wirtschaftliches Gut (vgl. etwa Schößler 2019: 6 und Schößler 2016: 37), was den Einsatz kulturbetriebswirtschaftlicher Analysekategorien und Techniken im folgenden Kapitel rechtfertigt.

2.2.1 Spezifika öffentlicher Kulturorganisationen

Wissensmanagement allein ist kein Selbstzweck, sondern wie alle Managementtechniken eine Hilfestellung, um bestimmte Ziele zu erreichen. Jede Organisation, egal ob privatwirtschaftlich-kommerziell, privatwirtschaftlich-gemeinnützig oder öffentlich-rechtlich, verfolgt dabei ihre eigenen Ziele. Bei Unternehmen sind diese vor allem wirtschaftlicher Natur: das Erreichen neuer Kund*innen, das Durchsetzen gegenüber der Konkurrenz oder die Expansion in neue Märkte. Für kommerzielle Unternehmen steht die Gewinnerzielung an oberster Stelle. Um dieses Ziel zu erreichen, wird im Rahmen von Wissensmanagement das Wissen der Organisation auf vielfältige Weise eingesetzt (vgl. Hasler Roumois 2013:31), zum Beispiel indem neue Technologien entwickelt oder Daten über Kund*innen zur gezielten Werbeansprache gesammelt werden.

Das gilt in ähnlicher Weise auch für gemeinnützige und öffentliche Betriebe und Kultureinrichtungen. Auch Museen, Musikvereine oder Stadtbibliotheken können Wissensmanagement zur Erreichung ihrer Ziele einsetzen, allerdings werden dies meist andere Ziele sein: Kulturgüter erhalten und Identität stiften, einen Beitrag für mehr Lebensqualität, Bildung und Kreativität leisten, über Themen von gesellschaftlicher Relevanz informieren und Diskussionen anregen. Anders als kommerzielle Unternehmen konzentrieren sich gemeinnützige und öffentliche Organisationen nicht in erster Linie auf die Gewinnerzielung, sondern auf die Erfüllung eines gemeinnützigen Auftrags. Dabei hat jede Organisation eine andere Mission, andere Anspruchsgruppen und somit andere Herausforderungen (vgl. Hasler Roumois 2013: 174). Auch bedeutet die fehlende Gewinnorientierung keineswegs, dass alle wirtschaftlichen Prinzipien außer Kraft gesetzt sind: Auch nicht-kommerzielle Organisationen streben zum Beispiel nach Ergebnisorientierung und möchten den bestmöglichen Nutzen für die Gesellschaft erzielen (vgl. Abfalter 2010:143).

Da Zielsetzungen in öffentlichen Betrieben sehr vielfältig sein können, ist es noch wichtiger als in kommerziellen Unternehmen, die jeweiligen Organisationsziele transparent zu machen und individuell festzulegen, wo Wissensmanagement unterstützen soll – und wo nicht. Es muss definiert werden »welche Ziele für den Umgang mit Daten, die Informationsverarbeitung und die Wissensentwicklung und -nutzung der Mitarbeitenden sich aus der spezifischen Mission ableiten lassen und wo die Schwerpunkte liegen« (Hasler Roumois 2013: 175). Zudem müssen für die Gestaltung eines erfolgreichen Wissensmanagements die besonderen Voraussetzungen öffentlicher Betriebe, etwa im Hinblick auf Finanzierung und Anspruchsgruppen, berücksichtigt werden.

Ein zentraler Unterschied zwischen gemeinnützig und kommerziell arbeitenden Organisationen besteht in den unterschiedlichen Finanzierungsformen. Gemeinnützige Organisationen können oftmals nur einen geringen Teil der benötigten Mittel über Eintrittsgelder oder Mitgliedsbeiträge erwirtschaften. So stehen in Kulturbetrieben den Eigeneinnahmen aus dem Ticketverkauf, zum Beispiel für Konzerte und Veranstaltungen, eine Vielzahl an alternativen Finanzierungsformen gegenüber: die Förderung durch Sponsor*innen und Stiftungen, die Zuwendungen von Kommunen und Bundesländern, zusätzliche Einnahmen aus Gastronomie und Vermietung sowie Preis- und Projektgelder (vgl. z.B. Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. 2015: 27). Die Abhängigkeit von unsicheren Projekt- und Fördergeldern, noch mehr aber die schwierige finanzielle Gesamtsituation, bringt privatwirtschaftlich-gemeinnützige Kulturorganisationen oftmals in eine Situation, in der Mittel nur für absolut Notwendiges ausgegeben werden können. Auch wenn solche Organisationen von der Wichtigkeit und den Vorteilen von Wissensmanagement-Aktivitäten überzeugt sind, stehen notwendige Ressourcen und Personalkapazitäten nicht immer zur Verfügung (vgl. Birnkraut/Kellner 2013: 195f.). Für Kulturorganisationen aus dem öffentlichen Sektor ist die Situation ähnlich problematisch. Zwar werden hier regelmäßig anfallende Kosten von der öffentlichen Hand übernommen. Möchte eine öffentliche Kulturorganisation aber zusätzliche Aufgaben übernehmen oder sich verändern, reicht das vorhandene Geld oftmals nicht aus (vgl. Koch 2014: 197). So entsteht ein Dilemma, denn obwohl Wissensmanagement das Potenzial hat, Abläufe zu verbessern und langfristig dabei unterstützen kann, finanzielle Schieflagen zu vermeiden, fehlen auch vielen öffentlichen Organisationen die Ressourcen, um Wissensmanagement einzuführen.

Zudem haben öffentliche Organisationen andere und meist mehr Anspruchsgruppen als kommerzielle Unternehmen (vgl. Hasler Roumois 2013: 175f.). Neben den für kommerzielle Unternehmen wesentlichen Anspruchsgruppen Kund*innen, Mitarbeiter*innen und Anteilseigner*innen bzw. Investor*innen, sind öffentlich getragene Organisationen stärker auch von Stakeholder*innen aus der Politik sowie von der öffentlichen Meinung beeinflusst und abhängig. Öffentliche Kulturbetriebe werden zum Teil sogar explizit zur Erreichung politischer Ziele eingesetzt, etwa im Rahmen von Bildungs- und Wissenschaftsoffensiven (vgl. Kirchberg 2005: 34) oder um gezielt Kompetenzen von Bürger*innen zu fördern, wie Kreativität, Reflexionsfähigkeit oder interkulturelle Kompetenzen (vgl. Mandel 2011: 236). Hinzu kommen weitere Stakeholder*innen wie Sponsor*innen oder Stiftungen, die ebenfalls Ansprüche an die Zusammenarbeit stellen und für die nicht rein monetäre Interessen, sondern zum Beispiel auch Glaubwürdigkeit, Reputationsgewinn und Image, Identitäts-

bildung, positive Aufmerksamkeit sowie Kreativität, Fortschritt oder Innovationskraft im Vordergrund stehen (vgl. Steinkellner 2015: 7f.).

Die Gruppe der eigenen Mitarbeiter*innen ist in öffentlichen Kulturorganisationen häufig heterogen und verfolgt eine Vielzahl unterschiedlicher Zielvorstellungen; nicht selten kommt es zu Zielkonflikten zwischen mehreren Parteien. Insbesondere im kulturellen Bereich, aber auch im sozialen Bereich, arbeiten öffentliche Organisationen oftmals mit Ehrenamtlichen zusammen, für die alternative Formen der Begleitung und Motivation entwickelt werden müssen (vgl. Birnkraut 2013: 219ff.). Der Netzwerkcharakter, die Zusammenarbeit und das Aufrechterhalten von Beziehungen sind wesentliche Merkmale des öffentlichen Kulturbetriebs (vgl. Schindler 2013: 103). Bei so vielfältigen Bezugsgruppen jederzeit den Austausch von Informationen und Wissen sicherzustellen ist eine anspruchsvolle Aufgabe.

Darüber hinaus resultiert aus dem öffentlichen Auftrag teilweise ein anderer Umgang mit Wissen. Das Wissen öffentlicher Organisationen ist nur selten proprietäres Wissen, das zum eigenen wirtschaftlichen Vorteil vor der Konkurrenz geschützt werden muss (vgl. Kap. 2.1.1), sondern in der Regel öffentliches Wissen, das – ganz im Gegenteil – möglichst frei für alle Interessierten zur Verfügung stehen sollte (vgl. Hasler Roumois 2013: 37f.). Es ist darum bei der Gestaltung von Wissensmanagement in öffentlichen Organisationen besonders wichtig, zu unterscheiden, ob es um Wissen gehen soll, das Inhalt der zu erbringenden gemeinnützigen Dienstleistung ist (insbesondere in Bibliotheken, Archiven und Museen, aber auch in allen anderen öffentlichen Kulturorganisationen mit Bildungsauftrag), oder um Wissen, das für die internen Betriebsabläufe und Prozesse benötigt wird.

2.2.2 Strukturmerkmale des öffentlichen Theaterbetriebs

Wie bei Bibliotheken, Musikschulen oder Museen, so lassen sich auch bei Theaterorganisationen eine Reihe von Strukturmerkmalen finden, die einen Einfluss auf den Umgang mit Informationen und Wissen haben. Theater werden oftmals nach Rechtsform unterschieden[18], nach Führungstyp, Anzahl der Sparten und Anzahl der Mitarbeiter*innen.

---

18 Vgl. hierzu z.B. Schmidt 2017: 34 oder Schößler 2016: 43, die jeweils die Trägerschaft als wichtiges Unterscheidungskriterium anführen. Zugleich argumentiert Schmidt, die Rechtsform würde als Unterscheidungskriterium »möglicherweise überbewertet« (Schmidt 2017: 34).

Rechtsformen, Führung und Hierarchie

Die Rechtsform bestimmt die gesetzlichen Rahmenbedingungen, in denen sich die Organisation bewegt, und definiert Leitlinien für den Betrieb und die Führung eines Theaters. Neben dem verbreiteten Regiebetrieb haben weitere Rechtsformen in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, so zum Beispiel der Eigenbetrieb und die GmbH bzw. gGmbH. Andere Rechtsformen, wie Vereine und GbRs nehmen zahlenmäßig ab oder verbleiben auf niedrigem Niveau (vgl. Schmidt 2012: 24), andere Rechtsformen wie zum Beispiel die Genossenschaft (Theater Basel) oder die AG (Opernhaus Zürich) kommen nur vereinzelt im deutschsprachigen Ausland vor (vgl. Schmidt 2017: 35 und Tab. 2-5).

Tab. 2-5: Rechtsformen öffentlicher Theater in Deutschland von 1995/96-2015/16

Rechtsform	**Spielzeit 95/96**	**Spielzeit 05/06**	**Spielzeit 15/16**
Regiebetrieb	82	42	30
Eigenbetrieb	18	27	32
GmbH und gGmbH	34	44	55
Zweckverband	8	8	5
Stiftung	0	7	8
Anstalt öffentlichen Rechts (AöR)	2	8	8
GbR	2	1	-
Verein (e.V.)	8	6	5
Gesamt	154	143	143

Quelle: Eigene Darstellung, aufbauend auf Schmidt 2012: 24 mit Ergänzungen aus DBV 2017: 9-35

Die Umwandlung von Regiebetrieben in GmbHs und Eigenbetriebe kann als eine Entwicklung weg von einer Einbindung der Theater in kommunale Strukturen (vgl. Röper 2001: 215) mit Haushalts- und Personalplänen, weg von behördlicher Kontrolle und hin zu größerer Unabhängigkeit interpretiert werden. Der Einfluss der Träger*innen wird zurückgefahren und zugunsten größerer Autonomie aufgegeben (vgl. Schmidt 2012: 24f.). Aktuell sind noch immer ein Fünftel aller öffentlich getragenen Theater als Regiebetriebe der Logik bürokratischer Organisationen unterworfen, die sich nicht unbedingt mit der Realität von

Kulturproduktion verträgt und nicht immer der Komplexität in den Theaterbetrieben gerecht wird (vgl. Klein 2011: 140). In direktem Zusammenhang mit der Rechtsform eines Betriebes stehen auch die Entscheidungsbefugnisse und die Haftungsbedingungen in Theaterbetrieben. Eine GmbH trifft Entscheidungen im Rahmen einer Gesellschafter*innenversammlung, sie beschäftigt eine*n Geschäftsführer*in und wird durch einen Aufsichtsrat kontrolliert. Regiebetriebe hingegen werden durch die Kommune oder das Land verwaltet (vgl. Schmidt 2012: 26).

Die Rechtsform kann insofern einen Einfluss auf den Umgang mit Wissen und Informationen in Theaterorganisationen haben, als je nach Rechtsform unterschiedliche Parteien in die Kommunikation und die Entscheidungsfindung involviert werden müssen. In Regiebetrieben werden darum die Kommunikationsprozesse mit politischen Stakeholder*innen in der Regel ausgeprägter (oder zumindest von größerem Interesse) sein als in eigenverantwortlich operierenden Organisationen. Auch die interne Kommunikation und die Zusammenarbeit können in Regiebetrieben stärker von behördlichen Umgangs- und Arbeitsformen geprägt sein.

Noch stärker als die Rechtsform wirkt sich die Organisationsform auf die Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit in Theaterorganisationen aus. Neben Theatern mit festen Spielstätten – die ihrerseits nach Träger*in und Wirkungskreis noch einmal in Stadt- (kommunal), Staats- (Bundesland) und Landestheater (regional) unterschieden werden – findet Theater auch auf temporären Festivalbühnen oder in Produktionshäusern für die Freie Szene statt (vgl. Schmidt 2017b: 80). Diese Theatertypen haben jeweils eigene Formen der Zusammenarbeit und Organisation gefunden, was auch spezifische Herausforderungen im Hinblick auf das Wissensmanagement mit sich bringt. So stehen etwa Festivals vor der besonderen Herausforderung, das Wissen eines kleinen Organisationsteams während der Festivalzeit für eine große Gruppe kurzfristig angestellter Personen zugänglich zu machen (vgl. Abfalter/Stadler/Müller 2012: 6f.). Produktionshäuser haben es mit ständig wechselnden Teams zu tun, mit denen immer wieder neue Beziehungen aufgebaut und Regeln für die Zusammenarbeit gefunden werden müssen.

Noch weitreichenderen Einfluss hat in Theatern oftmals die besondere Führungsstruktur. Dabei wird zwischen Generalintendanz, Doppelspitze und Direktorium unterschieden. Während bei der Generalintendanz der oder die Intendant*in über weitreichende Entscheidungsbefugnisse verfügt und nur bedingt auf die Zustimmung der kaufmännischen Leitung angewiesen ist, wird beim Modell der Doppelspitze eine gemeinsame und gleichberechtigte Führung

des Theaters angestrebt.[19] Direktoriums-Modelle verfolgen eine verteilte Führung mit Zuständigkeiten je Sparte (vgl. Schmidt 2012: 119 und Almstedt/Schröder 2008: 4ff.).[20]

Neben der Führungsstruktur spielt auch der individuelle Führungsstil der Intendanz eine wichtige Rolle, die von einer direkten Zusammenarbeit auf Augenhöhe (häufig in kleinen Theatern) bis zu einer distanzierten Kommunikation von oben nach unten (häufig in größeren Theatern) reicht (vgl. Schmidt 2012: 121). Teilweise hat man es bei der Zusammenarbeit im Theater noch immer mit »steilen, kaum überwindbaren Hierarchien« zu tun, die »absolutistisch« (Schmidt 2017: 7) geprägt sind. Die Führungsstruktur und -kultur hat einen entscheidenden Einfluss auf die Wissensprozesse im Theater. Für die Entstehung neuen Wissens etwa ist es unerlässlich, dass kollektive Lernprozesse unterstützt werden und ein Austausch ohne Betonung von Machtdifferenzen möglich ist. Dafür spielt das Vertrauen der Mitarbeiter*innen in die Leitung sowie der Mitarbeiter*innen untereinander eine große Rolle: Wer in einer hierarchischen Organisation die Erfahrung gemacht hat, dass Wissen von Kolleg*innen zur Übervorteilung oder von Vorgesetzten für übermäßige Kontrolle missbraucht wird, der wird sich zukünftig nur widerwillig am Wissensaustausch beteiligen (vgl. Wilkesmann/Rascher 2003: 35f.). Auch die weitgreifenden Umstrukturierungen, die sich das deutsche Theatersystem mit dem Intendanzwechsel regelmäßig selbst verordnet (vgl. Schmidt 2011: 165f. und Körner/Vollmer 2007: 483f.), haben Folgen für die Sicherung von Wissen in den Theatern.

Typologie des öffentlichen Theaterbetriebs

Dass neben den vorgenannten Kriterien, die vor allem rechtlich-formale Setzungen abbilden, auch andere Merkmale Einfluss auf die Organisation und damit auf das Wissensmanagement haben, zeigt die folgende Typologie, die nach Schmidt (2017: 32 und 58ff.) entwickelt wurde und nach Wirkungskreis, Zahl der Sparten und Zahl der Mitarbeiter*innen unterscheidet (vgl. Tab. 2-6):

---

19 Teilweise kommt auch die unechte Doppelspitze vor, bei der es formal zwar eine gleichberechtigte künstlerische und kaufmännische Leitung gibt, tatsächlich aber die kaufmännische Leitung der Intendanz unterstellt ist (vgl. Schmidt 2012: 118).

20 Neben diesen etablierten Leitungsmodellen wird immer wieder auch das Prinzip kollektiver Führung diskutiert, das gerade auf junge Theaterschaffende schon immer eine große Anziehungskraft ausgeübt hat und noch immer ausübt, beispielsweise in den 1970er Jahren im Schauspiel Frankfurt oder im Theater Neumarkt in Zürich (vgl. Englhart 2013: 51f.), das sich bislang aber – wohl auch durch die herausgehobene Stellung der Intendanz (vgl. Heskia 2019: 182) – im deutschsprachigen Theatersystem nicht durchsetzen konnte.

Tab. 2-6: Typologie der öffentlich getragenen Theater in Deutschland

[A] Große Häuser / Leuchttürme (30)	[A1] Große Mehrspartenhäuser (12) (ca. 550-1200 Mitarbeiter*innen), z.B. Staatstheater Stuttgart, Sächsische Staatstheater Dresden
	[A2] Große Opernhäuser und Schauspielhäuser (18), z.B. Bayerische Staatsoper, Hamburgische Staatsoper
[B] Mittelgroße Häuser / Stadttheater (60)	[B1] Mittelgroße Mehrspartenhäuser (12) (ca. 400-550 Mitarbeiter*innen), z.B. Staatstheater Darmstadt, Nationaltheater Weimar
	[B2] Mittelgroße Stadttheater als Einspartenhäuser (12) (ca. 200-400 Mitarbeiter*innen), z.B. Theater Erfurt, Schauspielhaus Bochum
	[B3] Mittelgroße Stadttheater als kl. Mehrspartenhäuser (36) (ca. 200-400 Mitarbeiter*innen), z.B. Volkstheater Rostock, Theater Regensburg
[C] Kleine Häuser / Stadttheater (50)	[C1] Landestheater (22) (bis ca. 200 Mitarbeiter*innen), z.B. Landestheater Dinkelsbühl, Landesbühne Niedersachsen
	[C2] Kleine Stadttheater (28) (bis ca. 200 Mitarbeiter*innen), z.B. Stadttheater Konstanz, Theater Lüneburg

Quelle: Eigene Darstellung, aufbauend auf Schmidt 2017: 32 und 58ff.

Zu den großen Häusern und Leuchtturm-Theatern (A), die in Ballungszentren oder Metropolen mit mehr als 500.000 Einwohnern angesiedelt sind, gehören die großen Mehrspartenhäuser und die großen Einspartenhäuser mit einem auf eine bestimmte Sparte spezialisierten Angebot. Beiden Typen ist gemein, dass Produktionen hochwertig besetzt und ausgestattet, aber mit einem großen Herstellungsaufwand verbunden und darum entsprechend kostspielig sind (vgl. Schmidt 2017: 58f.). Werden zur Bestimmung der Effizienz monetäre Kennzahlen herangezogen, gehören sie mit durchschnittlichen Ausgaben von 162.000 € pro Vorstellung zu den am wenigsten effizienten Theatern (vgl. Schmidt 2017: 63, Zahlen von 2015) und benötigen entsprechend hohe Fördersummen. Als künstlerisch bedeutsame Häuser mit einer oftmals langen Tradition sind sie dennoch von entscheidender Bedeutung für das Theatersystem, die Lobbyarbeit und die öffentliche Aufmerksamkeit für Theater im deutschsprachigen Raum. Kürzungen haben sie daher eher nicht zu befürchten, auch wenn Schmidt sie als un-

flexibel und ineffizient bei der Bewältigung interner Arbeitsprozesse beschreibt (vgl. Schmidt 2017: 71f.).

Zur Gruppe der mittelgroßen Häuser (B) zählen die mittelgroßen Stadttheater, die als Ein- oder Mehrspartenhäuser betrieben werden und in einer Größenordnung von 200 bis 400 Mitarbeiter*innen agieren, ebenso wie die mittelgroßen Mehrspartenhäuser in Großstädten unter 500.000 Einwohner*innen mit einer Mitarbeiter*innenzahl von 400 bis 550 Personen. Sie bilden einen der »Kerne der deutschen Theaterlandschaft« (Schmidt 2017: 59), sind dabei aber stärker als andere Gruppen von Finanz- und Personalkürzungen, Fusionen und anderen Einsparungen bedroht. Neben einer zum Teil ungenügenden Ausstattung mit finanziellen Mitteln sind diese Stadttheater ebenso wie die Leuchtturm-Theater durch unflexible Bedingungen in der Organisation gekennzeichnet (vgl. Schmidt 2017: 59), was sich aus den zu langen Zeiträumen für Konzeption und Planung, dem Repertoire-System sowie einer Vielzahl an vertraglichen und rechtlichen Bestimmungen und Begrenzungen ergibt (vgl. Schmidt 2013: 193). Anders als Leuchtturm-Theater mit ihrer großen Strahlkraft gelten sie aber nicht als gleichermaßen gesetzt, zum Beispiel was die Finanzierung betrifft.

Die dritte Gruppe im deutschen Theatersystem sind lokal bzw. regional operierende kleine Häuser (C), zu denen einerseits die kleinen Stadttheater mit bis zu 200 Mitarbeiter*innen und andererseits die Landestheater zählen. In diesem Segment ist »eine erfreulich hohe Leistungsfähigkeit zu verzeichnen« (Schmidt 2017: 64), was sich zum Beispiel in der großen Publikumsreichweite und dem geringeren Ressourcenverbrauch der Landestheater und Stadttheater zeigt (vgl. Schmidt 2017: 63 und 65f.). Als kleine Häuser gelingt es diesen Theatern oftmals besser als anderen Typen, schnelle Entscheidungen zu treffen und die geringe Größe verkürzt Kommunikationswege.

Die Anzahl der Mitarbeiter*innen, die Schmidt neben der Spartenzahl als zentrales Kriterium zur Differenzierung der Theaterlandschaft in Deutschland heranzieht, hat einen entscheidenden Einfluss auf das Wissensmanagement in den Theatern. In großen Theatern bestehen sehr spezielle Herausforderungen im Hinblick auf Kommunikation und Wissensaustausch, zum Beispiel aufgrund längerer Entscheidungs- und Kommunikationswege, aufgrund eines ausgeprägten Kontroll- und Führungsanspruchs der Intendanz oder gerade im Musiktheater aufgrund der Einbindung von (auch internationalen) Gästen. Bedeutsam für den Umgang mit Informationen und Wissen sind außerdem die Produktionsformen. Landestheater etwa müssen sich besonders um den Wissensaustausch mit Kooperationspartner*innen und die bewusste Gestaltung der Kommunikation in einer verteilten Organisation bemühen.

Am schwierigsten ist es allerdings – das wird schon in Schmidts Typologie deutlich – für die Stadttheater, die von allen Typen am stärksten von einer verminderten Zukunftsfähigkeit betroffen sind. Warum dies so ist und inwiefern diese Situation auch den internen Organisations-, Kommunikations- und Wissensstrukturen geschuldet ist, wird in der Betrachtung im nächsten Abschnitt deutlich.

Merkmale des Stadttheaters

Stadttheaterbetriebe in Deutschland sind – im Gegensatz zu Festivalbetrieben, den großen Einspartenhäusern (A2) oder den Landestheatern (C1), die sich ebenfalls zumeist auf Schauspielaufführungen konzentrieren[21] – in der Regel Mehrspartenbetriebe (vgl. DBV 2017: 37-63). Mehrspartigkeit meint dabei meist die Kombination der drei Sparten Schauspiel, Musiktheater und Tanz (vgl. Schmidt 2012: 30), seltener werden Kinder- und Jugendtheater oder Puppentheater als weitere, eigene Sparte geführt. Da oftmals jede Sparte über eigene künstlerische Beschäftigte, aber auch über eigene Mitarbeiter*innen in Dramaturgie und Vermittlung verfügt, haben Mehrspartenhäuser einen erhöhten Informations- und Abstimmungsbedarf zwischen den Beschäftigten unterschiedlicher Sparten.

Zudem spielen deutsche Stadttheater in aller Regel im Repertoirebetrieb und präsentieren verschiedene Produktionen nebeneinander, oft im täglichen Wechsel (vgl. Schmidt 2012: 170f.). Parallel werden aktuelle Produktionen aufgeführt, kommende Produktionen bereits geprobt und mit Blick auf die nächsten Spielzeiten neue Produktionen geplant und entwickelt. Die Arbeitsprozesse und Abläufe im Theater sind darum mehrdimensional und überlappend, aber nicht immer gut miteinander vernetzt. Die Abstimmung zwischen verschiedenen Sparten und Produktionen sowie die Koordination von Abläufen und Prozessen sind dabei hochkomplex (vgl. Schmidt 2012: 32). Der Wissensaustausch und die Kommunikation von Informationen innerhalb der Organisation (Sparten, Produktionen, Bereiche) unterliegen im Stadttheater besonderen Bedingungen. Diese Mehrdimensionalität potenziert sich weiter, wenn nicht nur Probleme in der Abstimmung zwischen verschiedenen Sparten, sondern auch die zum Teil erheblichen Unterschiede zwischen den künstlerischen, den technischen und den administrativ-organisatorischen Abteilungen des Theaters berücksichtigt werden (vgl. Matuschka 2014: 26), die typisch auch für Stadttheater sind. Die Besonderheit gegenüber anderen Kulturbetrieben besteht dabei darin, dass für die Erarbeitung einer Theaterproduktion verschiedene Gruppen wie Künstler*innen,

---

21 Eine Ausnahme bilden z.B. die Landestheater in Detmold und Eisenach sowie die Landesbühne Sachsen, die auch Musiktheater- und Tanzproduktionen zur Aufführung bringen.

Techniker*innen, Verwaltungsangestellte, Betriebswirt*innen und Geisteswissenschaftler*innen aufeinandertreffen, die über unterschiedliche Denkweisen, Fachsprachen und Erwartungen verfügen, was den Wissensaustausch behindern kann. Durch die oft problematische finanzielle Lage haben viele Theaterorganisationen zudem mit einem Personaldefizit zu kämpfen, so dass die Mitarbeiter*innen immer mehr und vielseitigere Aufgaben übernehmen müssen (vgl. Hausmann 2011: 41). Eine Weiterqualifizierung findet dennoch nur in Ausnahmefällen statt (vgl. Mertens 2013: 68). Zudem unterscheiden sich die Beschäftigungsverhältnisse und damit auch die individuellen Informationsbedarfe innerhalb des Theaters teils deutlich: »Festangestellte, befristet Beschäftigte, Ehrenamtliche, alle diese Mitarbeitergruppen finden [sich] im Kulturbetrieb und denen muss das Personalmanagement gerecht werden.« (Hausmann 2011: 41)

Die Beispiele illustrieren, welche besondere Stellung das Personal in Theaterorganisationen und insbesondere im Stadttheater hat und auf welche Besonderheiten ein Wissensmanagement hier Rücksicht nehmen muss:

> »Wie kommuniziert man in einem so differenzierten Betrieb, in dem die Mitarbeitergruppen aus den handwerklichen und meisten technischen Bereichen bereits um 6 Uhr ihre Arbeit aufnehmen und ihren Dienst am Nachmittag beenden, während die Probenprozesse in der Regel zwischen 10 und 14 Uhr und an vorstellungsfreien Abenden zwischen 18 und 22 Uhr stattfinden, in einem Betrieb, in dem an Samstagen, Sonn- und Feiertagen gearbeitet wird und sich alle Mitarbeiter parallel in verschiedenen Inszenierungen bewegen?« (Schmidt 2012: 120)

Eine weitere Besonderheit des deutschen Stadttheaters besteht, im Vergleich mit anderen Theatertypen und im Vergleich mit anderen europäischen Theatersystemen, im Ensemble. Die fest angestellten Künstler*innen sind »der Kern und das Gesicht des Theaters« (Schmidt 2012: 29). Sie ermöglichen ein Gefühl der Zugehörigkeit eines Theaters zur Stadtgesellschaft und eine Identifikation der Zuschauer*innen vor Ort mit »ihrem« Theater, ganz im Sinne des Stadttheatergedankens (vgl. Schmidt 2012: 172). Einerseits kann in einem solch stabilen System ein Vertrauensverhältnis im Kollegium entstehen, das – sofern man »sich die Sensibilitäten innerhalb des kleinen Universums ›Theater‹ vor Augen führt« (Matuschka 2014: 20) – Kooperation und Zusammenarbeit ermöglicht bzw. den Austausch von Informationen und Wissen erleichtert. Andererseits hängt die Ensemblebildung unmittelbar an der Figur des bzw. der Intendant*in: Künstler*innen werden für die Umsetzung einer künstlerischen Vision der Intendanz an ein Theater geholt und verlassen dieses Theater in der Regel nach dem Zeitraum einer Intendanz wieder (vgl. Schmidt 2012: 30). Das hat Folgen für die Be-

wahrung und Sicherung von Wissen. Mit zunehmender Aufweichung des Ensembleprinzips engagieren auch Stadttheater zudem immer häufiger Gäste (vgl. Schmidt 2019b: 25), was sich nicht nur in einem Verlust von Flexibilität bei der Terminplanung bemerkbar macht, sondern auch für den Austausch von Information und Wissen bedeutsam ist, weil immer wieder neue Personen ins Informations- und Wissensnetz des Theaters integriert werden und Vertrauensverhältnisse neu entstehen müssen.

Diese besonderen personellen Bedingungen bleiben nicht ohne Folgen für die Organisationskultur am Stadttheater, für das Vertrauen in Kolleg*innen und Vorgesetzte, für die Qualität der Beziehungen zueinander und auch für die Barrieren im Austausch. Dabei sind sowohl gesamtorganisationale Werte und Regeln als auch Gruppeneinstellungen und individuelle Werte einzelner Mitarbeiter*innen relevant, da sie alle das Verhalten – auch hinsichtlich Informationen und Wissen – indirekt beeinflussen (vgl. Heisig 2005: 69). So hat beispielsweise das Bedürfnis nach Anerkennung und die spezifische Kultur der Wertschätzung im Theater Einfluss darauf, wie sehr sich Personen um einen Austausch bemühen werden, und die Fehlerkultur – das heißt die Art und Weise, wie in der Organisation mit Fehlern umgegangen wird – nimmt Einfluss auf das Lernen und die Bereitschaft Neues auszuprobieren. Zur Organisationskultur gehören weiterhin die zahlreichen ungeschriebenen Gesetze und Bräuche, die nicht nur in Stadttheatern gerne gepflegt werden, sowie die Leidenschaft, mit der viele Mitarbeiter*innen in Kulturorganisationen bei der Arbeit sind. Denn auch wenn es durchaus unzufriedene Mitarbeiter*innen im Theater gibt, die Arbeitsbedingungen wie Überlastung und fehlende Sicherheit kritisieren (vgl. Klein 2011: 129), so ist die Mehrheit doch mit Herzblut und Idealismus bei der Sache.

Als weiteres prägendes Element des Stadttheaters soll hier zudem die Manufaktur (vgl. Schmidt 2012: 31) genannt werden: Inszenierungen werden in der Regel nicht eingekauft, sondern entstehen komplett im Theater unter Mitwirkung zahlreicher Personen in unterschiedlichen Abteilungen. Bei jeder Inszenierung, die gewissermaßen ein Einzelstück darstellt, kommen somit Informationen, Wissen und Kompetenzen aus ganz unterschiedlichen Bereichen zusammen. Das kann eine Herausforderung für das Wissensmanagement im Theater darstellen, ist aber zugleich eine große Chance für Austausch und Kooperation.[22] Der Manufaktur-Charakter und die Einzigartigkeit jeder Produktion können allerdings auch zu der Haltung beitragen, keine Inszenierung sei mit der anderen vergleichbar und ein Wissensaustausch zwischen Produktionen daher nur be-

22 Nebenbei erhält das deutsche Theatersystem so auch die Fachkenntnisse aussterbender Berufe wie Maßschneider*in, Modist*in oder Rüstmeister*in (vgl. Schmidt 2012: 31).

dingt sinnvoll. Auch wenn dieser Einwand für künstlerische Prozesse sicherlich gilt – die technischen und administrativen Hintergründe, etwa das Ausfertigen von Arbeitsverträgen oder der Bau von Holzkonstruktionen, werden bei vielen Produktionen vergleichbar sein, was für einen intensiven Wissensaustausch zwischen Teams spricht.

Auch wenn Stadttheater in der Regel nicht zu den Theatern mit der geringsten Einspielquote gehören (vgl. Schmidt 2017: 67), so sind sie doch, vor allem im Vergleich mit den Privattheatern, erheblich von der Subventionierung durch die öffentliche Hand abhängig. Dies liegt in der Personalintensität – die Personalkosten eines Theaters betragen häufig 80 Prozent des Gesamtbudgets – sowie in der Struktur des Produktes Theateraufführung begründet. Theater sind anders als Industriebetriebe kaum in der Lage, ihre Produktivität bei der Erarbeitung von Produktionen zu steigern und darum unbedingt auf Subventionierung angewiesen (vgl. Schmidt 2012: 30f.). Gleichwohl kann durch den Einsatz von Management und durch die Verbesserung interner Prozesse, wie zum Beispiel der Wissensprozesse, die Wirkung dieser sogenannten »Kostenkrankheit« abgeschwächt (vgl. Schößler 2016: 61) und ein Effizienzgewinn in der Organisation erzielt werden. Dass dies nicht immer einfach ist, liegt ebenfalls im System der Subventionierung begründet: Durch die öffentlichen Gelder war es in der Vergangenheit zumeist nicht notwendig, dass sich Stadttheater ihren strukturellen Schwächen stellen und Prozesse optimieren; wer sich in Sicherheit wähnt, strebt eher keine grundsätzlichen Reformen an (vgl. Schmidt 2017: 7). So können Subventionen betriebliche Innovationen in Stadttheatern sogar behindern, organisationales Lernen hemmen (vgl. Klein 2011: 53) und die Lernmotivation der Mitarbeiter*innen und der Organisation beeinträchtigen. Dies kann man auch an der Außenorientierung von Theatern sehen: Je nach Höhe der Eigen- und Fremdfinanzierung orientieren sich Theater stärker oder weniger stark nach außen. Stadttheater, die größtenteils aus öffentlichen Mitteln finanziert werden, hinken darum Innovationen oft hinterher (vgl. Vakianis 2005: 85).

Auch sind Stadttheater enger als andere Theater an ihr Publikum und ihre Partner*innen vor Ort gebunden. Sie unterhalten Austauschbeziehungen zu lokalen Anspruchsgruppen, zum Beispiel zu Künstler*innen, Zuschauer*innen, Medienpartner*innen und Rezensent*innen sowie Vereinen, Verbänden und Preisjurys (vgl. Schmidt 2019b: 9), wie auch zu örtlich ansässigen Konkurrenz- und Partner*innenorganisationen aus dem Segment der Theater, der Kunst- und Kulturorganisationen und der Freizeiteinrichtungen (vgl. Klein 2011b: 171f. und 196f.).

Weitere Merkmale des öffentlichen Theaterbetriebs

Neben den erwähnten Besonderheiten hinsichtlich Rechtsformen, Führungsstrukturen, Organisation, Kooperation und Anspruchsgruppen, ist das öffentliche deutschsprachige Theatersystem von weiteren Merkmalen geprägt, die sowohl für Stadttheater als auch für viele kleinere und größere Theater zutreffen.

Ein wichtiges Merkmal ist die Technologieskepsis, die in vielen Theatern sehr ausgeprägt ist. Nicht ohne Grund erhält sich die Kunst als gesellschaftskritische Instanz eine vorsichtige Skepsis gegenüber der Nutzung (und missbräuchlichen Nutzung) neuer Technologien (vgl. Falconer 2014: Abs. 1). Als Organisationen kommen Theater dennoch immer wieder mit neuen Technologien in Kontakt. Dass die Einführung von Informationstechnik für sie oftmals mit Hindernissen verbunden ist, mag nicht zuletzt daran liegen, dass gerade Leitungspersönlichkeiten in Kunst und Kultur nicht selten der Ansicht sind, dass die neue Technologie selbst die größte Herausforderung darstellt (vgl. Janardhan/Vakharia 2014: 5), und Intendant*innen den Nutzen solcher Werkzeuge als gering einschätzen. Wenn digitale Technologien genutzt werden, dann ist diese Nutzung zumeist auf das Marketing (Webseite, soziale Medien) und den Vertrieb (Kartenverkauf) (vgl. Thomson/Purcell/Rainie 2013: 3) beschränkt, größere Theater verfügen zudem über Dispositionssoftware. Elaborierte Instrumente wie Kundenbeziehungsmanagement-Systeme (CRM) oder Controlling-Dashboards werden hingegen noch kaum genutzt (vgl. Janardhan/Vakharia 2014: 11f.), auch Instrumente zur direkten Unterstützung von Wissensmanagement wie Datenbanken oder Wikis sind unüblich (vgl. Birnkraut/Kellner 2013: 187f.). Oftmals fehlt es den Theatern an soziotechnischem Weitblick [»sociotechnical perspective«] (Janardhan/Vakharia 2014: 5), in dem Technik mit ihren sozialen Bedingungen zusammengedacht wird. Für Theaterorganisationen hat Informationstechnologie folglich einen nur geringen Stellenwert, was bei der Einführung von Wissensmanagement zu bedenken ist.

Ähnlich skeptisch zeigen sich noch immer viele Kulturschaffende gegenüber Effizienzstreben und Management-Offensiven, hinter denen sie anstelle von Professionalisierungsbemühungen nur rigorose Sparmaßnahmen und eine ernste Gefahr für die Kunstfreiheit vermuten. Der Schauspieler Johannes von Matuschka geht sogar so weit, Theaterleuten eine »Management-Allergie« (Matuschka 2014: 19) zu unterstellen. Auch wenn das Kulturmanagement in den letzten Jahren sein negatives Image bei Kulturorganisationen durchaus verbessern konnte (vgl. Föhl/Glogner-Pilz 2017: 21), ist es für viele Mitarbeiter*innen im Theater nach wie vor ein »rote[s] Tuch« (Knava/Heskia 2017: 4) und wird als »Korsett« (Knava/Heskia 2017: 2) wahrgenommen. Labaronne (2017) kommt in ihrer Literaturstudie, die Reaktionen Kulturschaffender auf die Einführung von Leis-

tungsmessung in Kulturorganisationen untersucht, zu dem Ergebnis, dass im deutschsprachigen Raum in erster Linie negative Konnotationen zu betriebswirtschaftlichen Instrumenten vorliegen, auch wenn in der Studie nicht geklärt werden kann, ob sich diese Managementskepsis vor allem auf Anekdoten und Hörensagen gründet oder auch einer wissenschaftlich-empirischen Überprüfung standhalten würde (vgl. Labaronne 2017: 51f.).

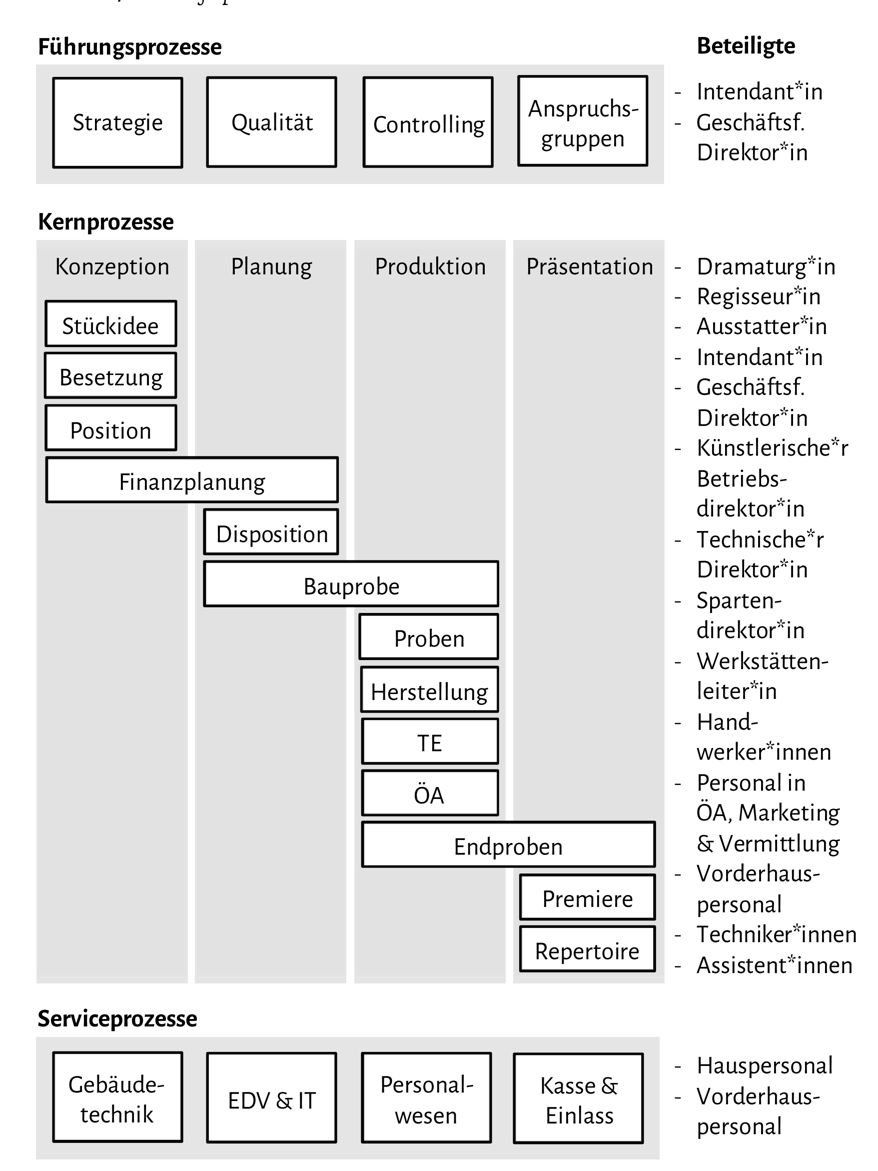
Eine abwehrende Haltung nehmen Kulturschaffende indes nicht nur gegenüber Evaluation und Kennzahlen ein, sondern auch gegenüber Qualitätsmanagement (vgl. Sommerhoff 2017: 7), Controlling (vgl. Vakianis 2005: 112 und 124), oder eben Wissensmanagement. Ähnlich wie bei allen Management-Instrumenten ist es bei der Einführung von Wissensmanagement wichtig, zu einer Form des Managements zu kommen, die in den Augen der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte »sinnvoll und glaubwürdig« (Vakianis 2005: 181) ist. Instrumente müssen zur Organisation und ihren Zielen passen (vgl. Kap. 2.2.1). Außerdem müssen sie sorgfältig eingeführt und die Mitarbeiter*innen entsprechend geschult werden, denn das beste Wissensmanagement kann nutzlos sein, wenn die Beteiligten nicht die notwendigen Kenntnisse haben, um es einzusetzen (vgl. Vakianis 2005: 181). Auch sollte Wissensmanagement mit anderen Managementbereichen im Theater verbunden werden: im Personalmanagement berührt Wissensmanagement etwa die Bereiche Weiterqualifizierung, Personalauswahl und Motivation, im Controlling zum Beispiel die quantitative und qualitative Bewertung des intellektuellen Kapitals (etwa im Rahmen sog. Wissensbilanzen) sowie die Nutzenbewertung des Wissensmanagements selbst (vgl. Heisig 2005: 69f.).

2.2.3 Geschäftsprozesse im Theaterbetrieb

Die Geschäftsprozesse in einem Theater teilen sich auf vier Kernprozesse auf:

- die Konzeption eines Stückes mit der Entwicklung einer Idee, der Zusammenstellung des Teams, dem Einfügen in den Spielplan, der Besetzung und Vorbereitung der Probenphase (z.B. Recherche, Komposition, Textüberarbeitung),
- die Planung mit der Festlegung des Personals in Kunst und Technik, der Disposition, der Begleitung der Produktion durch Öffentlichkeitsarbeit (ÖA), der Erstellung von Budgets und dem Abschluss von Verträgen,
- die Produktion mit dem Probenprozess (inkl. Einstudierung der Partien im Musiktheater) und dem Herstellungsprozess von Bühnenbild, Kostüm, Maske und Dekorationen und der Technischen Einrichtung (TE) und
- die Präsentation mit den Endproben, der Premiere und den Aufführungen (vgl. Schmidt 2012: 70ff.).

Abb. 2-14: Geschäftsprozesse im Theater



Quelle: Eigene Darstellung, aufbauend auf Schmidt 2012: 74, Betzler et al. 2016: 20 und Knava/Heskia 2017: 10; TE steht für Technische Einrichtung und ÖA für Öffentlichkeitsarbeit

Betzler et al. (2016) fügen diesen Kernprozessen noch Führungsprozesse (z.B. Strategie, Qualitätsmanagement) sowie Serviceprozesse (z.B. Gebäudemanagement, Informationstechnik) hinzu (vgl. Betzler et al. 2016: 21). Zusätzlich definieren Knava und Heskia (2017) ausgegliederte Prozesse, wie typischerweise die Theatergastronomie oder auch die Theaterphotographie, die komplett von externen Dienstleister*innen übernommen werden (vgl. Knava/Heskia 2017: 11). Sie teilen die Prozesse zudem ein in kreative Prozesse, die durch ein Prozessmanagement nicht beeinträchtigt werden sollten, in nicht-kreative Prozesse (z.B. organisatorische, handwerkliche und verwaltende Vorgänge), die im Rahmen eines Qualitätsmanagements optimiert werden können und sollen und hybride Prozesse mit kreativen und nicht-kreativen Anteilen (z.B. Vermittlung und ÖA), bei denen explizit auch kreative Vorgänge betrachtet und optimiert werden sollen (vgl. Knava/Heskia 2017: 9ff.).

Kombiniert man diese Ansätze, entsteht ein komplettes Bild der Prozesse im Theater und der an diesen Prozessen beteiligten Personen (vgl. Abb. 2-14). Ein erfolgreiches Wissensmanagement muss entlang dieser Prozesse geplant und aufgebaut werden, so dass die Kommunikation und Weitergabe von Informationen verbessert und jederzeit die Verfügbarkeit des benötigten Wissens sichergestellt werden kann. Dabei lässt ein Prozessmanagement künstlerische Inhalte – also künstlerisches Wissen – unangetastet und fokussiert sich stattdessen auf diejenigen Wissensinhalte, die für das Funktionieren betrieblicher Abläufe und an Schnittstellen notwendig sind (vgl. Knava/Heskia 2017: 1 und 9).

Der Grundgedanke einer Prozesslandkarte ist die Darstellung der betrieblichen Abläufe entlang der Prozesse und nicht entlang von Hierarchien (vgl. Knava/Heskia 2017: 11). Die Betrachtung der Beteiligten zeigt, dass für die Erarbeitung einer Theaterproduktion Mitarbeiter*innen aller Hierarchieebenen und Bereiche (Kunst, Technik, Organisation) zusammenwirken. Es wird deutlich, welche Personen besonders zentral für die Geschäftsprozesse im Theater sind:

- Für die Führungsprozesse sind die Mitglieder der Theaterleitung zuständig, also Intendant*in und Geschäftsführende*r Direktor*in.
- Für die Kernprozesse sind die vielfältigen Mitarbeiter*innen in Kunst, Verwaltung und Technik aus allen Ebenen und Sparten zuständig: Künstler*innen, externe Gäste wie Bühnen-, Kostümbildner*innen und Regisseur*innen, Dramaturg*innen, Spartenleiter*innen, Mitarbeiter*innen in Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Vermittlung, Künstlerische*r Betriebsdirektor*in, Disponent*innen, Assistent*innen und Referent*innen, Technische*r Direktor*in, Werkstättenleiter*in und Mitarbeiter*innen in den Werkstätten sowie Mitarbeiter*innen in Bühnentechnik, Beleuchtung und Ton.

- Für die Serviceprozesse ist das Hauspersonal zuständig, also Gebäudetechniker*innen, Reinigungskräfte, EDV-Kaufleute, Hausmeister*innen und Pförtner*innen, das Vorderhauspersonal an Kasse und Garderobe mit Platzanweiser*innen sowie die Mitarbeiter*innen im Personal- und Rechnungswesen.

2.2.4 Untersuchungsgegenstand Stadttheater

Gemäß den Beobachtungen von Schmidt (2017 und 2019), wonach Stadttheater durch ihre Inflexibilität, ihre Ineffizienz und ihre »Reformresistenz« (Schmidt 2017b: 91) besonders von einer verminderten Zukunftsfähigkeit betroffen und zugleich stärker als andere Gruppen von Einsparungen bedroht sind (vgl. Schmidt 2017: 71), wurden als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit die mittelgroßen, öffentlich getragenen Theater in Deutschland und im deutschsprachigen Ausland ausgewählt (B) (vgl. Typologie in Tab. 2-6). Kleine und mittelgroße Theater sind zumeist weniger wissenszentriert als große Häuser und Leuchtturm-Theater, was vermutlich mit weniger deutlich ausgeprägten Organisationsstrukturen zusammenhängt. Das gilt besonders für Schauspielbetriebe, die im Vergleich mit Einspartenhäusern in Musik und Tanz, vor allem aber im Vergleich mit großen Opernhäusern und Musicaltheatern eine geringe Wissenszentrierung aufweisen (vgl. Vakharia et al. 2016: 13f.). Um den oben beschriebenen Kriterien der Mehrdimensionalität und Komplexität gerecht zu werden (vgl. 2.2.2), wurden zudem die Einspartenhäuser von der Untersuchung ausgeschlossen.

Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind damit einerseits die mittelgroßen Stadttheater mit 200 bis 400 Mitarbeiter*innen, die als Mehrspartenhäuser geführt werden (B3), und andererseits die etwas größeren Mehrspartenhäuser (B1) mit ca. 400 bis 550 Mitarbeiter*innen (vgl. Typologie in Tab. 2-6).

Die Beschäftigung mit Geschäftsprozessen im Theater hat zudem ergeben, dass der Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten in erster Linie bei solchen Prozessen sinnvoll und angemessen erscheint, die nicht-kreativ sind oder die sowohl kreative als auch organisatorische Elemente enthalten (vgl. Kap. 2.2.3). Dies umfasst neben Prozessen in Technik und Verwaltung vor allem die kunstnahen Prozesse Programmplanung und Produktion, aber auch die Prozesse in Vermittlung und Öffentlichkeitsarbeit sowie alle Führungs- und Serviceprozesse. Die Untersuchung klammert aus diesem Grund künstlerische Prozesse sowie künstlerisches-kreatives Wissen und Fertigkeiten explizit aus. Verbunden mit dieser Eingrenzung ist auch eine Fokussierung der Untersuchung auf bestimmte Berufsgruppen und Funktionen in den technischen, den administrativen und den künstlerisch-organisatorischen Abteilungen.

3 Zusammenfassung: Zentrale Konzepte zur Analyse von Wissensmanagement im Theater

In Kapitel 2 wurden wichtige Grundlagen zur theoretischen Fundierung des Forschungsthemas formuliert, zugrundeliegende Theorien aus Sozialwissenschaft und Wirtschaftswissenschaft erläutert sowie der Untersuchungsgegenstand Stadttheater mit seinen Besonderheiten und deren Auswirkungen für das Wissensmanagement beschrieben. Mit Blick auf die in den nächsten Kapiteln folgende empirische Untersuchung fasst an dieser Stelle ein kurzer Rückblick die zentralen Konzepte zur Analyse von Wissensmanagement in Theaterorganisationen zusammen. Sie liegen der Erhebung und Analyse als sensibilisierende Konzepte zugrunde.

Information und Wissen (vgl. Kap. 2.1.1)

- Wissen meint im vorliegenden Problemkontext alle Kenntnisse und Fähigkeiten, die eine Theaterorganisation zur Bewältigung von Herausforderungen einsetzen kann. Wissen ist vernetzte Information, an Personen gebunden und schwer explizierbar.
- Eine Abgrenzung der Begriffe Information und Wissen ist sinnvoll, wird aber den konkreten Herausforderungen in Theaterbetrieben nicht immer gerecht. Darum wird bei dieser anwendungsbezogenen Forschung eine Strategie verfolgt, die Information und Wissen verbindet und damit eine integrierte Betrachtung informations- und wissenszentrierter Prozesse in Theaterorganisationen ermöglicht.
- Es können vier Arten von Wissen unterschieden werden: Sach- und Faktenwissen (Know-what), Prozesswissen (Know-how), Personenwissen (Know-who) und Hintergrundwissen (Know-why).
- Wissen wird in verschiedenen Bereichen der Theaterorganisation wirksam. Ganzheitliche Ansätze berücksichtigen gleichermaßen personelle, organisatorische und technische Aspekte.

Intelligente Organisation (vgl. Kap. 2.1.2)

- Theater können aufgefasst werden als Systeme, die in einer sich permanent wandelnden Umwelt bestehen müssen, auf äußere Reize reagieren und selbst Impulse geben, sowie als Netzwerke von Akteur*innen, deren Verhalten sich durch ihre jeweilige Position im Netzwerk erklären lässt.
- Vier Eigenschaften machen eine intelligente Kulturorganisation aus: Reaktionsfähigkeit auf Umweltveränderungen bzw. Antwortfähigkeit, Lernfähigkeit bzw. Reflexions- und Problemlösefähigkeit, Erinnerungsvermögen und soziale Kompetenz bzw. Fähigkeit zur Vernetzung.

Wissensmanagement (vgl. Kap. 2.1.3)

- Wissensmanagement ist die systematische und strukturierte Steuerung von implizitem und explizitem Wissen in der Organisation, die darauf abzielt, den Umgang mit Wissen ganzheitlich (Mensch, Technik, Organisation) und auf allen Ebenen (Individuum, Gruppe, Organisation) zu fördern und die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu stärken. Es hält Lösungsansätze für aktuelle betriebliche Herausforderungen bereit.
- Für Theaterorganisationen eignet sich ein geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, das benötigtes Wissen entlang der Prozesse steuert und die Theaterorganisation bei vier zentralen Aufgaben unterstützt: Wissen teilen und verteilen zwischen Mitarbeiter*innen, über Arbeitsbereiche, Sparten und Hierarchiestufen hinweg, Wissen aneignen, Lernen und Innovation unterstützen, Wissen erinnern und speichern, Erfahrungswissen der Mitarbeiter*innen sichern sowie Wissen einsetzen für die bestmögliche Erfüllung des Auftrags, Entscheiden und Handeln.

Gestaltungsfelder des Wissensmanagements (vgl. Kap. 2.2.1 und 2.2.2)

- Wissensmanagement im Theater unterliegt besonderen Bedingungen hinsichtlich der typischen Führungsstruktur, des individuellen Führungsstils, oftmals mit ausgeprägtem Hierarchiegefälle, und des Intendanzwechsels, der Kontinuität erschwert.
- Wissensmanagement im Theater unterliegt besonderen Bedingungen hinsichtlich der theatereigenen Organisationskultur, etwa was individuelle und kollektive Werte, Vertrauen oder die Fehlerkultur betrifft. Zur Organisationskultur gehören auch der Idealismus des Personals und der Stadttheatergedanke.

- Wissensmanagement im Theater unterliegt besonderen Bedingungen hinsichtlich des Personals und des Personalmanagements, das durch die vielfältigen Denkweisen der Mitarbeiter*innen, durch unterschiedliche Fachsprachen und Arbeitsverhältnisse besonders anspruchsvoll ist.
- Wissensmanagement im Theater unterliegt besonderen Bedingungen hinsichtlich des Controllings, was die Bewertung des intellektuellen Kapitals des Theaters und die Nutzenbewertung des Wissensmanagements umfasst.
- Wissensmanagement im Theater unterliegt besonderen organisationalen Rahmenbedingungen, die mit Grenzen zwischen Bereichen, Sparten, Hierarchieebenen und Produktionen sowie mit vielseitigen Anspruchsgruppen mehrdimensional und hochkomplex sind.
- Wissensmanagement im Theater unterliegt besonderen Bedingungen hinsichtlich der Informationstechnik, die im Theater in der Regel schlechter entwickelt ist als in kommerziellen Unternehmen und die von Technologieskepsis begleitet werden kann.

Informations- und Wissensnetzwerke (vgl. Kap. 2.1.4)

- Informationsnetzwerke und Wissensnetzwerke in Theaterorganisationen können auf Mikro-, Meso- und Makroebene untersucht werden: Individuen (Akteur*innen), Gruppen (Teams und Abteilungen) oder komplette Netzwerke (Organisation). Für jede Ebene existieren spezielle Maßzahlen.
- Auf Mikroebene können Akteur*innen im Wissensnetzwerk in verschiedene Rollentypen eingeteilt werden: Expert*innen, Konsument*innen, Broker*innen und Agent*innen.
- Auf Mesoebene können Subgruppen (Dyaden, Cluster) im Netzwerk mit vielen Relationen nach innen identifiziert werden.
- Auf Makroebene können strukturell äquivalente Akteur*innen mit ähnlichen Beziehungsmustern zu Blöcken zusammengefasst werden.

Geschäftsprozesse (vgl. Kap. 2.2.3)

- Die Geschäftsprozesse, für die im Theater Informationen und Wissen bereitgestellt werden müssen, teilen sich auf in die vier Kernprozesse Konzeption, Planung, Produktion und Präsentation, sowie in unterstützende Führungsprozesse und Serviceprozesse.
- Wissensmanagement im Theater konzentriert sich auf die Optimierung technischer, administrativer und künstlerisch-organisationaler Prozesse. Künstlerisch-kreative Prozesse sind ausgeklammert und unterliegen der Freiheit der Kunst.

4 Forschungsdesign der empirischen Untersuchung

So wie sich Kulturmanagementforschung in der Regel nicht auf einen einheitlichen theoretischen Bezugsrahmen eingrenzen lässt (vgl. Kap. 2), so ist auch oftmals ein multidisziplinärer bzw. multimethodischer Zugang notwendig, der den vielfältigen Bezügen des Fachs Rechnung trägt (vgl. Föhl/Glogner-Pilz 2017: 87). Das folgende Kapitel präzisiert die Untersuchungsfragen, erläutert die Forschungsstrategie und präsentiert das Forschungsdesign mit seinen verschiedenen Methoden.

4.1 Untersuchungsfragen

Die beiden zu Beginn noch offen formulierten Leifragen der Forschung (vgl. Kap. 1.4) haben bislang in dieser Arbeit die Richtung vorgegeben. Auf diese Weise konnten insgesamt sechs zentrale Konzepte zur Analyse eines strategischen Umgangs mit Information und Wissen in Theaterorganisationen bestimmt werden (vgl. Kap. 3). Für die nun folgenden Schritte wird es allerdings notwendig sein, diese offenen Forschungsleitfragen weiter zu differenzieren, teilweise zu ergänzen oder zu verengen und konkrete Fragen für die Untersuchung zu formulieren. Diese Untersuchungsfragen sind wiederum Ausgangspunkt für die Festlegung des Forschungsdesigns und die Gestaltung der Erhebungs-, Auswertungs- und Analyseinstrumente.

Die erste offene Forschungsleitfrage nach dem Umgang mit Wissen und Information sowie den Bedingungen und Voraussetzungen des Wissensmanagements in Theaterorganisationen (L1) lässt sich mit Blick auf die theoretischen Konzepte aufgliedern in die folgenden Untersuchungsfragen:

- F1: Welche Arten von Information und Wissen sind für die Arbeit in Theaterorganisationen besonders relevant?
- F2: Entlang welcher Geschäftsprozesse wird Information und Wissen in Theaterorganisationen erlernt, geteilt, genutzt, gespeichert?
- F3: Welchen besonderen personellen Bedingungen und Voraussetzungen unterliegt Wissensmanagement im Theater (z.B. Organisationskultur, Führungssysteme, Personalmanagement, Kompetenzen, Motivation)?
- F4: Welchen besonderen technischen Bedingungen und Voraussetzungen unterliegt Wissensmanagement im Theater (z.B. Informationstechnik und Nutzungsbereitschaft)?
- F5: Welchen besonderen organisationalen Bedingungen und Voraussetzungen unterliegt Wissensmanagement im Theater (z.B. Einteilung in Bereiche, Sparten und Hierarchiestufen)?
- F6: Welche individuellen Informationsnetzwerke bauen Mitarbeiter*innen im Theater auf? Welche Rollen lassen sich unterscheiden?
- F7: In welchen Subgruppen tauschen Mitarbeiter*innen im Theater Informationen? Welche Cluster (und Brücken zwischen diesen Clustern) lassen sich unterscheiden?
- F8: Welche strukturellen Äquivalenzen und Muster weist der Informations- und Wissensaustausch im Theater auf?

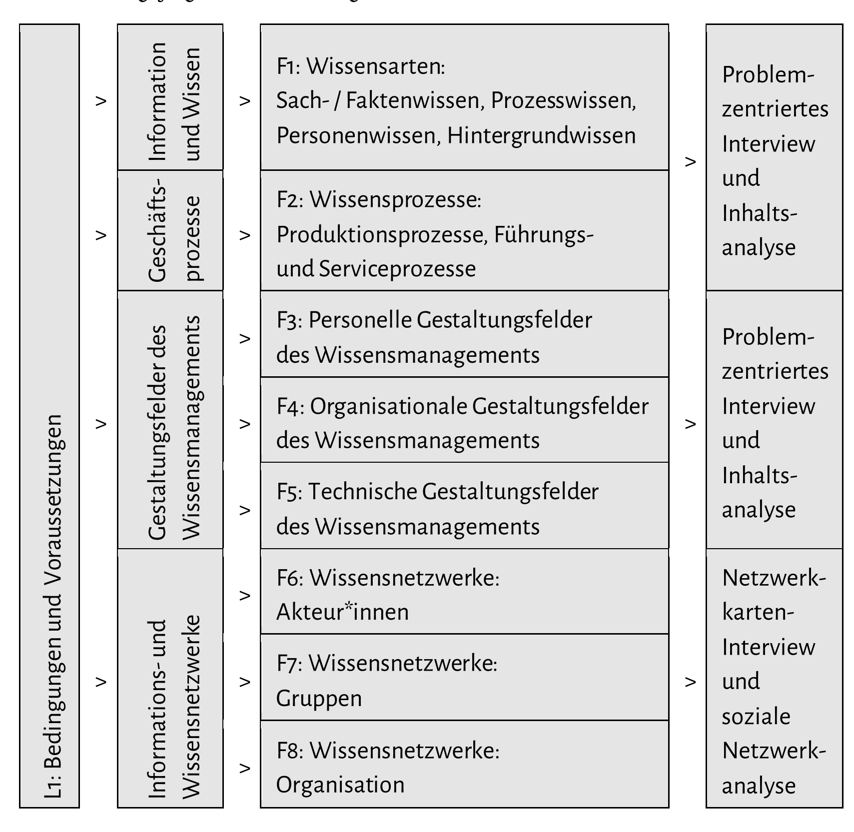
Die zweite offene Forschungsleitfrage nach den Potenzialen des Wissensmanagements zur Bewältigung von Herausforderungen und zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit von Theaterorganisationen (L2) lässt sich mit Blick auf die theoretischen Konzepte aufgliedern in folgende Untersuchungsfragen:

- F9: Wie gut ist die soziale Kompetenz bzw. die Vernetzungsfähigkeit in Theaterorganisationen ausgebildet? Wie wird Information und Wissen im Theater geteilt und verteilt? Welche Rolle spielen Formen der Kooperation und Zusammenarbeit? Wie kann die soziale Kompetenz und die Vernetzungsfähigkeit von Theaterbetrieben unterstützt werden?
- F10: Wie gut ist die Lernfähigkeit bzw. die Reflexions- und Problemlösefähigkeit in Theaterorganisationen ausgebildet? Wie lernen die Theaterorganisationen und ihre Mitarbeiter*innen? Wie kann die Lernfähigkeit bzw. die Reflexions- und Problemlösefähigkeit von Theaterbetrieben unterstützt werden?
- F11: Wie gut ist das Erinnerungsvermögen in Theaterorganisationen ausgebildet? Durch welche Systeme und Techniken werden Informationen und Wissen in Theaterorganisationen erinnert bzw. gespeichert? Wie kann das Erinnerungsvermögen in Theaterbetrieben unterstützt werden?

- F12: Wie gut ist die Reaktionsfähigkeit von Theaterorganisationen bzw. ihre Fähigkeit zur Antwort auf Veränderungen in der Umwelt von Theaterorganisationen ausgebildet? Wie werden in der Theaterorganisation Informationen und Wissen eingesetzt, um informierte Entscheidungen zu treffen und zu handeln? Wie kann die Reaktionsfähigkeit bzw. die Fähigkeit zur Antwort auf Umweltveränderungen in Theaterbetrieben unterstützt werden?

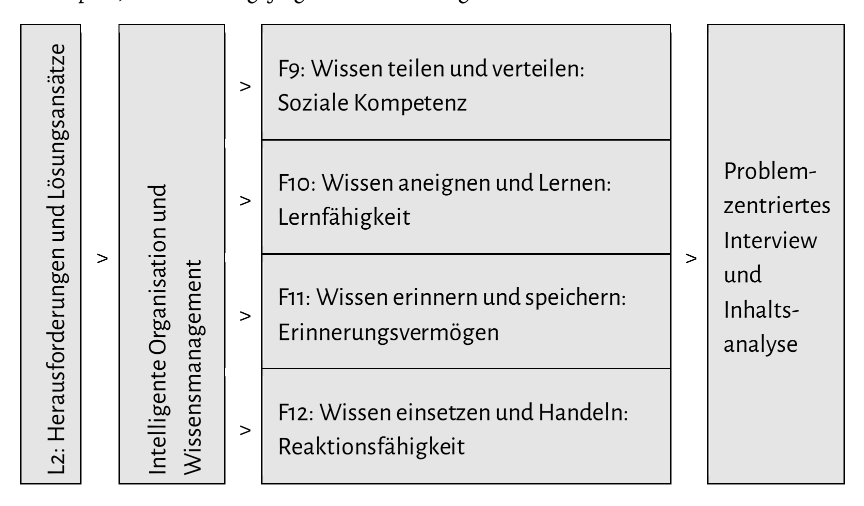
Die folgende Graphik stellt den Zusammenhang zwischen Leitfragen der Forschung, Untersuchungsfragen und den Konzepten zur Analyse von Wissensmanagement in Theaterorganisationen (vgl. Kap. 3) dar. Außerdem bereitet sie den Übergang zum Forschungsdesign und die Wahl der Forschungsmethoden vor, die im folgenden Kap. 4.2 erläutert wird (vgl. Abb. 4-1):

Abb. 4-1: Zusammenhang von offenen Forschungsleitfragen, theoretischen Konzepten, Untersuchungsfragen und Forschungsmethoden



Quelle: Eigene Darstellung

Fortsetzung Abb. 4-1: Zusammenhang von offenen Forschungsleitfragen, theoretischen Konzepten, Untersuchungsfragen und Forschungsmethoden



Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Forschungsstrategie

Je nachdem, welches Ziel sozialwissenschaftliche Forschung verfolgt, können verschiedene Untersuchungsformen zielführend sein. Diekmann (2018) unterscheidet zum Beispiel zwischen explorativen Studien, die auf die Erforschung sozialer Zusammenhänge abzielen, deskriptiven Untersuchungen, die meist Merkmalsverteilungen in einer Bevölkerungsgruppe erforschen, Untersuchungen zur Prüfung von Theorien und Hypothesen sowie anwendungsbezogenen Evaluationsuntersuchungen (vgl. Diekmann 2018: 33ff.). Explorative Studien wie die vorliegende Forschungsarbeit werden eingesetzt zur Erkundung von Bereichen, in denen »nur recht vage oder gar keine spezifischen Vermutungen über die soziale Struktur und die Regelmäßigkeiten sozialer Handlungen vorliegen« (Diekmann 2018: 33), bzw. insbesondere »in Unternehmen, Behörden, Parteien, Verbänden, Vereinen und anderen sozialen Organisationsformen« (Diekmann 2018: 34f.). Dies trifft in der Kulturmanagementforschung auf viele Bereiche zu, wo das Fehlen »von tiefergehendem empirischen Wissen über einen Sachverhalt eher die Regel als die Ausnahme« (Föhl/Glogner-Pilz 2017: 75) darstellt.

Obwohl prinzipiell jeder der vier Untersuchungstypen sowohl quantitative als auch qualitative Verfahren zulässt (vgl. Kuckartz 2014: 61), werden in explo-

rativen Studien zumeist qualitative Methoden eingesetzt (vgl. Diekmann 2018: 34). Qualitative Forschungsansätze zeichnen sich aus (vgl. Lamnek/Krell 2016: 33)

- durch ihre Offenheit und Flexibilität, mit der sie ihre Methoden an den Untersuchungsgegenstand anpassen,
- durch ihr Verständnis von Forschung als Kommunikation zwischen Forscher*in und Befragten und als Prozess, dessen Ablauf veränderbar ist,
- sowie durch ihre Reflexivität und ihre Forderung nach Explikation der einzelnen Schritte im Forschungsablauf.

Für die Beantwortung der in Kapitel 4.1 formulierten Untersuchungsfragen ist ein grundsätzlich qualitativer Untersuchungsansatz zweckmäßig, der theoretische Konzepte (wie z.B. die Lernfähigkeit der Theater) nicht an einer Zahl festmacht (etwa der Anzahl von Fortbildungstagen pro Jahr), sondern multiperspektivisch untersucht. Entsprechend bietet sich ein Design an, das eher in die Tiefe als in die Breite orientiert ist und sich auf einzelne Fälle statt auf große Fallzahlen fokussiert.

Eine Fallanalyse ist dabei selbst noch kein (Erhebungs-, Auswertungs-)Verfahren, sondern bezeichnet vielmehr einen Untersuchungsplan, der mehrere Formen der Erhebung und Auswertung umfasst und im Sinne eines Mixed-Methods-Verfahrens oftmals qualitative und quantitative Methoden miteinander verbindet (vgl. Kuckartz 2014: 33). Dabei schließen sich das grundsätzlich qualitative Paradigma explorativer Forschung und die Anwendung auch quantitativer Methoden in der Fallanalyse keineswegs aus (vgl. Poscheschnik/Lederer 2020: 92). Vielmehr gelingt es Fallstudien oftmals gerade durch die Verbindung unterschiedlicher Verfahren von beiden Seiten des methodischen Spektrums zu einem tiefen und genauen Verständnis des Gegenstands zu gelangen (vgl. Hering/Schmidt 2014: 529 und Mayring 2016: 42) – ganz im Sinne der Ziele qualitativer Forschung.

Aus einer Vielzahl von Methoden, die bei einer Fallanalyse möglich sind, wurde für die vorliegende Untersuchung das Interview ausgewählt. Die Befragung war als Netzwerkkarten-Interview konzipiert, in dem die Proband*innen unter Anleitung der Forscherin ihr persönliches Informations- und Wissensnetzwerk reflektierten und auf einer strukturierten, standardisierten Netzwerkkarte dokumentierten (vgl. Schönhuth 2013: 59 und Hollstein/Pfeffer 2010: 4f.). Das Netzwerkkarten-Interview diente zugleich als Erzählstimulus für ein sich anschließendes problemzentriertes Interview (Witzel 1982), das auf unterschiedliche Bedingungen und Herausforderungen des Wissensmanagements in Theatern einging (vgl. zur Vorgehensweise auch Peper 2016).

4.3 Erhebung

Die Studie folgt einem mehrstufigen Mixed-Methods-Erhebungsplan für Fallstudien mit sowohl qualitativen als auch quantitativen Anteilen (vgl. Tab. 4-1):

Tab. 4-1: Methodischer Dreischritt des Untersuchungsdesigns

Erhebungsmethoden	**Aufbereitungsmethoden**	**Auswertungsmethoden**
Problemzentriertes Interview	Transkription	Qualitative Inhaltsanalyse
Netzwerkkarten-Interview	Fusionierung (Consensus Structure)	Ego-Netzwerkanalyse, Gesamtnetzwerkanalyse, Dyadenzensus, Blockmodellanalyse

Quelle: Eigene Darstellung

Fallstudienauswahl und Sampling

Das Ziel qualitativer Forschung ist es nicht, generalisierende Aussagen zu treffen und zu vergleichbaren Ergebnissen zu gelangen. Die Bildung einer Stichprobe muss daher auch nicht dem Prinzip der Repräsentativität folgen. Sie hat vielmehr die Aufgabe, möglichst unterschiedliche vorkommende Typen zu berücksichtigen. Diese wählen Forscher*innen auf Basis ihres theoretischen Vorverständnisses aus (vgl. Lamnek/Krell 2016: 362f.). Dieses Verfahren ist insbesondere dann zulässig, wenn auch nach Beginn der Studie weiterhin die Möglichkeit besteht, Personen in den Kreis der Befragten aufzunehmen – etwa, wenn sie zunächst nicht dem theoretischen Vorverständnis entsprochen haben, sich aber im Verlauf der Studie als bedeutsam für die Beantwortung der Untersuchungsfragen herausstellen.

Nach dem Schema von Helfferich (2011: 173f.) wurde für die Bildung der Stichprobe in dieser Arbeit zunächst der Untersuchungsgegenstand Stadttheater möglichst präzise bestimmt (vgl. Kap. 2.2.4) und dann nach Fällen gesucht, welche die unterschiedlichen Arten von Stadttheatern abbilden. Aus den beiden identifizierten kritischen Gruppen der mittelgroßen Stadttheater mit 200 bis 400 Mitarbeiter*innen (B3) und den etwas größeren Mehrspartenhäusern mit 400 bis 550 Mitarbeiter*innen (B1) wurden Theater ausgesucht, die als typisch für diese Gruppen gelten konnten und für eine Teilnahme an der Studie ange-

fragt.[1] Untypische Fälle wie Einspartenhäuser, Theater in Metropolen oder auch Häuser, die akut von massiven Einsparungen oder drohenden Fusionen betroffen waren, wurden zuvor ausgeschlossen.

Um eine möglichst große Variation innerhalb der beiden Fallstudien zu garantieren, wurde in einem zweiten Schritt ein Befragungsplan entwickelt, der Mitarbeiter*innen aus möglichst unterschiedlichen Bereichen, Sparten und Hierarchieebenen in die Befragung einschloss. Ziel war es, mit der Auswahl der Befragten einen guten Querschnitt durch das Mitarbeiter*innenprofil des Theaters zu erhalten. Zudem wurden insbesondere auch solche Mitarbeiter*innen in den Befragungsplan aufgenommen, die wichtige Dreh- und Angelpunkte für die Kommunikation und die Weitergabe von Information und Wissen in Theaterorganisationen besetzen. Dazu gehören neben der Theater- und den Bereichsleitungen auch Mitarbeiter*innen im Künstlerischen Betriebsbüro (KBB) und an den Schnittstellen zur Öffentlichkeit, zum Beispiel in Theaterpädagogik oder Abenddienst. Auch soziodemographische Merkmale wie Alter und Geschlecht spielten bei der Konstruktion des Stichprobenplans eine Rolle.[2] Die Liste umfasste zunächst elf Befragte in jedem Theater, wurde aber nach einer ersten vorläufigen Auswertung der Netzwerkkarten um weitere Befragte ergänzt, die in vielen Interviews als wichtige Ansprechpartner*innen benannt worden waren, so dass insgesamt 24 Personen in zwei Theatern befragt wurden. In jedem Theater wurden die zwölf folgenden Funktionen befragt (vgl. Tab. 4-2):

---

1 Viele der angefragten Theater waren nicht zu einer Teilnahme an der Studie bereit, so dass mehrere Anläufe und Ansprachen nötig waren, um zwei Fallstudientheater zu gewinnen. Manche Theater meldeten sich auch auf mehrmalige telefonische und schriftliche Anfrage nicht zurück. Wenn geantwortet wurde, wurden die Vorbehalte gegenüber der Studie meist mit fehlenden zeitlichen Ressourcen begründet. Manche verantwortlichen Theaterleiter*innen äußerten auch Bedenken hinsichtlich des Samplings und wollten Tendenzen zu Forderungen nach mehr Mitspracherecht aller Mitarbeiter*innen in ihrem Haus keinen weiteren Vorschub durch die Befragung leisten.

2 Alter und Geschlecht wurden – wo möglich – bei der Auswahl der Gesprächspartner*innen berücksichtigt, um für eine größtmögliche Vielfalt hinsichtlich sozialer Situation und damit verbundener Meinungen und Verhaltensweisen der Befragten zu sorgen (vgl. Kelle/Kluge 2010: 51). Nicht umsetzen ließ sich dieses Ziel für das Kriterium Geschlecht im Bereich Technik und in der Hierarchiestufe Theaterleitung – zwei Bereiche, die in den meisten Theatern männlich dominiert sind. Für diese Berufsgruppen standen leider keine Gesprächspartnerinnen zur Verfügung.

Tab. 4-2: Stichprobenplan für die Untersuchung in beiden Theatern

Ebene	**Bereich**	**Abteilung**
Theaterleitung	Kunst	Intendanz
Theaterleitung	Organisation	Verwaltungsdirektion
Bereichsleitung	Kunst	Musiktheater: Orchesterleitung / Chorleitung
Mitarbeiter*in	Kunst	Schauspiel: Dramaturgie
Mitarbeiter*in	Kunst	Tanz: Management
Mitarbeiter*in	Kunst	Kommunikation / Vermittlung
Bereichsleitung	Organisation	Künstlerische Betriebsdirektion
Mitarbeiter*in	Organisation	Künstlerisches Betriebsbüro / Disposition
Mitarbeiter*in	Organisation	Pforte / Kasse / Vorderhauspersonal
Bereichsleitung	Technik	Technische Direktion
Mitarbeiter*in	Technik	Werkstätten
Mitarbeiter*in	Technik	Bühnentechnik / Beleuchtung / Ton

Quelle: Eigene Darstellung

Ein weiteres Kriterium für die Auswahl von Interviewpartner*innen war der Umstand, dass nach einer bestimmten Anzahl an Interviews mit jeder neuen befragten Person immer weniger neue Themen und Argumente für die Theorieentwicklung hinzukamen und keine weiteren relevanten Unterschiede und Ähnlichkeiten entdeckt werden konnten, also eine hinreichende theoretische Sättigung im Hinblick auf die Untersuchungsfragen erreicht worden war (vgl. Kelle/Kluge 2010: 49). Zudem war es nach der Erfahrung mit der Ansprache anderer Häuser von Bedeutung, die begrenzten zeitlichen Ressourcen der Theater und der Mitarbeiter*innen nicht mehr als unbedingt notwendig zu strapazieren.

Für die Netzwerkanalyse galten für die Auswahl zugleich nominalistische und realistische Verfahren der Netzwerkabgrenzung (vgl. Laumann/Marsden/Prensky 1983: 20ff. und 25). Wer befragt werden sollte, war durch die Stichprobe festgelegt. Wer aber darüber hinaus zum Netzwerk gehört, wurde nicht durch die Forscherin, sondern allein durch die Befragten selbst bestimmt, die eine Person als zugehörig zum Netzwerk identifizierten oder ausschlossen.

Abschließend wurde in einem dritten und letzten Schritt geprüft, welche Konstellationen nicht durch die Stichprobe abgedeckt werden konnten und für welche Gruppen die Ergebnisse demnach keine Gültigkeit beanspruchen können (vgl. Helfferich 2011: 174). In der vorliegenden Studie sind dies vor allem die zahlreichen Künstler*innen in Schauspielensemble, Tanzkompanie, Chor und Orchester. Sie wurden gezielt von der Stichprobe ausgeschlossen, weil die Untersuchung und die Optimierung rein künstlerischer Prozesse und Abläufe im Theater nicht sinnvoll erschienen und daher bewusst aus dieser Studie ausgeklammert wurden (vgl. Kap. 2.2.4). Einschränkungen bestehen weiterhin für die Befragten »Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit / Vermittlung« und »Pforte / Kasse / Vorderhauspersonal«, die jeweils exemplarisch für ihren Tätigkeitsbereich (Kontakt zu Besucher*innen, Service) ausgewählt worden waren. Hier wurde jeweils nur eine Person interviewt, so dass pro Theater zum Beispiel nur ein*e Mitarbeiter*in der Vermittlung und nicht zusätzlich auch Mitarbeiter*innen aus Werbung, Presse oder Öffentlichkeitsarbeit zu Wort kamen. Diese Begrenzung war nötig, um die Stichprobe nicht zu groß werden zu lassen und damit die Bereitschaft der Theater zur Teilnahme an der Studie zu gefährden (s.o.).

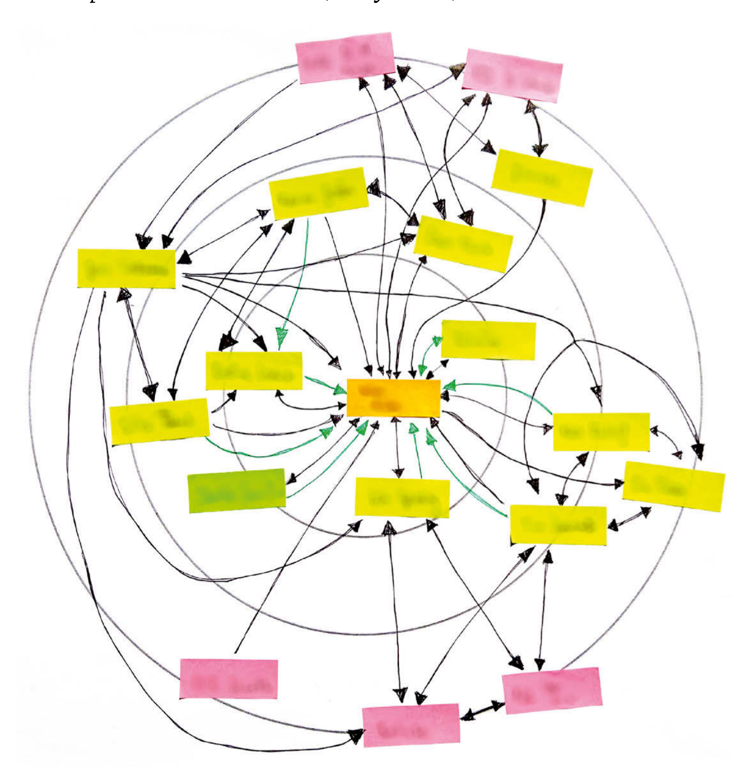
Interviewleitfragen

Die zuvor formulierten Untersuchungsfragen (vgl. Kap. 4.1) finden sich wieder im Interviewleitfaden (vgl. Anhang), der die unterschiedlichen Fragen zu thematischen Blöcken gruppiert und in eine vorläufige Reihenfolge bringt. Diese wurde an den Verlauf des Interviews angepasst, um auf den Erzählfluss der Befragten Rücksicht nehmen zu können, ohne dabei den »roten Faden« aus den Augen zu verlieren oder abrupt zwischen Themen zu springen (vgl. Helfferich 2011: 180). Der Interviewleitfaden setzt sich zusammen aus einem Teil für das problemzentrierte Interview und einem Teil für das Netzwerkkarten-Interview. Der erste Teil enthält hauptsächlich problemzentrierte, theoriegeleitete Fragen sowie einige erzählgenerierende Fragen zu Beginn des Leitfadens, die als Warm-Up-Fragen den Einstieg ins Gespräch erleichtern und den Redefluss der Befragten initiieren sollten. Zu vielen Fragen wurden außerdem eine Reihe von Vertiefungsfragen vorbereitet, die im Bedarfsfall gestellt wurden, zum Beispiel um den Befragten eine alternative Formulierung anbieten oder offen gebliebene Themen weiter präzisieren zu können (vgl. Poscheschnik et al. 2020: 133ff.).

Die Fragen für das Netzwerkkarten-Interview setzen sich zusammen aus Namensgeneratoren und Namensinterpretatoren. Diese Befragungstechniken aus der Ego-Netzwerkanalyse dienen dazu, die wichtigsten Netzwerkkontakte (Alteri) einer Person (Ego) zu erfahren und weitere Informationen zu den Beziehungen zwischen Ego und Alteri bzw. zu den Beziehungen zwischen Alteri und

Alteri zu erheben (vgl. Jansen 2006: 80). Für die vorliegende Studie wurde ein Namensgenerator eingesetzt, der an den vielfach erprobten Namensgenerator von Burt (1984: 331) angelehnt ist. Er fragte nach Informationsbeziehungen einerseits und nach Wissensbeziehungen andererseits und begrenzte den in Frage kommenden Zeitraum für Kontakte auf die letzte Spielzeit. Namensinterpretatoren lieferten Informationen zur Häufigkeit der Kontakte und zur Richtung der Beziehung, das heißt zur Frage, ob Informationen und Wissen von Akteur*in A zu Akteur*in B, von Akteur*in B zu Akteur*in A oder in beide Richtungen weitergegeben wurden. Die Fragen unterstützten die Erarbeitung einer strukturierten und standardisierten Netzwerkkarte nach Kahn/Antonucci (1980: 280) mit der Paper-and-Pencil-Methode (vgl. Schönhuth 2013: 62), bei der Ego mittig gesetzt und die Häufigkeit der Beziehung an konzentrischen Kreisen abgetragen werden (vgl. Abb. 4-2).

Abb. 4-2: Beispiel einer Netzwerkkarte (anonymisiert)



Quelle: aus den Interviews

Für die Gestaltung ihrer persönlichen Netzwerkkarten hatten die Proband*innen eine vorgedruckte Netzwerkkarte sowie Klebezettel und Stifte in unterschiedlichen Farben zur Verfügung. Die Stifte wurden verwendet, um verschiedene Relationen zu unterscheiden, zum Beispiel Informationsrelationen und Wissensrelationen. Die Farbe der Klebezettel wurde von den Befragten individuell eingesetzt, etwa um bestimmte Gruppierungen (Sparten, Arbeitsbereiche) zu kennzeichnen. Sie unterstützten das Gespräch über Alteri und erhöhten die Lesbarkeit der Netzwerkkarte.

Gerahmt wurden die Fragen des problemzentrierten Interviews und des Netzwerkkarten-Interviews von einem einführenden Text, der das Thema der Forschungsarbeit erläuterte, Hinweise zur Anonymisierung gab und das Einverständnis der Befragten für die Aufzeichnung mit einem digitalen Ton-Aufnahmegerät einholte. Am Ende des Interviews wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, eigene Themen zu nennen, die ihnen wichtig erschienen, aber im Gespräch bislang keinen Platz gefunden hatten, und Fragen zu stellen. Diese Möglichkeit wurde von vielen Befragten rege genutzt. Das Interview schloss mit dem Austausch von Kontaktinformationen und einem Dankeschön (vgl. Interviewleitfaden in Anhang).

Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden in einer möglichst ruhigen und störungsfreien Umgebung durchgeführt, zumeist in einem Besprechungsraum des jeweiligen Fallstudientheaters. Es wurde versucht, eine vertrauliche und entspannte Gesprächsatmosphäre zu schaffen, einerseits indem den Befragten Anonymität zugesichert und auf Nachfrage die Modi der Anonymisierung und Pseudonymisierung im Detail erläutert wurden, andererseits, indem Wasser, Kaffee und Schokolade für die Befragten bereitgestellt wurden. Im Gespräch selbst war es wichtig, eine gute Vertrauensbasis zu schaffen, Verständnis und Interesse an den Befragten und ihren Antworten zu zeigen, gerade auch, weil manche Fragen auf sensible Themen wie das Verhältnis zu Kolleg*innen und Vorgesetzten oder auf die eigene Fähigkeit und Bereitschaft zur Kommunikation abzielten. Das Interview begann mit der Warm-Up-Frage »Wie lange arbeiten Sie schon am Theater?«, die für die Befragten leicht zu beantworten war und oftmals bereits einen lockeren Erzählfluss in Gang setzte. Während des Gesprächs wurde dieser Erzählfluss durch Mimik (z.B. Nicken) und kurze bestätigende Sprachsignale der Interviewerin aufrechterhalten. Es wurde auf eine gute Verständlichkeit der Fragen geachtet und die Sprache an die Befragten angepasst, zum Beispiel bei der Verwendung von betriebswirtschaftlichen Fachbegriffen oder auch im Hinblick auf das Siezen und Duzen. Die Fragen selbst waren möglichst offen formuliert und der Leit-

faden nicht abgeschlossen, so dass das Interview flexibel für weitere Themen blieb, an die im Vorfeld nicht gedacht worden war. Um die Formulierungen des Leitfadens optimal an die Befragten anpassen zu können, wurde er vor Beginn der Erhebungsphase in zwei Pretest-Interviews erprobt und anschließend überarbeitet (vgl. Poscheschnik et al. 2020: 136ff.).

Die Befragten kamen überwiegend gut mit der Befragungsmethode zurecht, auch wenn für manche der Proband*innen die Erhebung der Netzwerkkarten mit Papier, Stiften und Klebezetteln zunächst ungewohnt war. Die meisten Interviewpartner*innen machten sich die Methode schon nach kurzer Zeit zu eigen. Sie lobten die Netzwerkkarte als geeignetes Hilfsmittel für das Bewusstmachen und die Visualisierung eigentlich unsichtbarer Netzwerkstrukturen. Nur zwei Befragte konnten sich nicht an die Erhebung mit der Paper-and-Pencil-Methode gewöhnen; hier zeigten sich die Vorteile des parallelen Einsatzes zweier unterschiedlicher Interviewmethoden (Netzwerkkarten-Interview und problemzentriertes Interview).

Die Interviews wurden nach der Zustimmung der Befragten mit einem digitalen Audio-Aufnahmegerät aufgezeichnet. Im Anschluss an jedes Gespräch wurden zudem in einem Befragungsmemo die Rahmenbedingungen des Interviews (Ort, Zeit, evtl. Störungen) dokumentiert sowie erste Beobachtungen und Notizen zum Inhalt des Gesprächs festgehalten (vgl. Poscheschnik et al. 2020: 139).

Datenaufbereitung

Die Audio-Dateien der Interviews wurden wörtlich transkribiert und anschließend für die qualitative Auswertung mit den Befragungsmemos in die Forschungssoftware importiert. Einführende Hinweise an die Befragten vor Beginn des Interviews wurden nicht mittranskribiert. Die Redeanteile im Transkript wurden mit I: für Interviewerin und mit B: für Befragte*r versehen, ein Sprecher*innenwechsel durch einen Absatz gekennzeichnet. Die Interviews wurden so transkribiert, wie sie gesprochen wurden, das heißt nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Die Satzform wurde auch dann beibehalten, wenn Sätze unvollständig waren oder sie Fehler (z.B. Satzbaufehler) enthielten. Dialektische und umgangssprachliche Äußerungen wurden sprachlich geglättet. Wortwiederholungen, die allein der Wortfindung dienten, wurde nicht mittranskribiert. Ebenso wurden Verzögerungssignale (z.B. Ähm, Hm, Puh, etc.) sowie Füllwörter und Erwiderungen des Gegenübers, die der Aufrechterhaltung des Gesprächsflusses dienten (z.B. Ja, Okay), nicht mittranskribiert, außer sie waren für das Verständnis des Gesagten notwendig. Satzzeichen wurden verwendet, um die Interviews zu glätten, das heißt es wurde auch bei einem kurzen Senken der

Stimme eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Dabei wurde so transkribiert, dass Sinneinheiten erhalten blieben. Längere Sprechpausen ab etwa drei Sekunden wurden mit (...) gekennzeichnet, kürzere Sprechpausen nicht mittranskribiert. Andere nicht-sprachliche Äußerungen wurden mittranskribiert und ebenfalls durch runde Klammern gekennzeichnet, zum Beispiel (lacht), (seufzt). Unverständliche Äußerungen wurden mit (unverständlich) markiert, von der normalen Betonung abweichende Stellen wurden durch Unterstreichung gekennzeichnet, zum Beispiel »Das müssen wir auf jeden Fall fortführen«. Wo sich die Befragten in ihren Äußerungen direkt auf die Netzwerkkarten bezogen, wurden entsprechende Hinweise in den Transkripten ergänzt, so dass der Kontext erhalten blieb, zum Beispiel »Da ist im Prinzip diese Ebene [zeigt auf Leitung] anwesend.«

Die Netzwerkkarten wurden zum Zweck der Datensicherung photographiert und anschließend digitalisiert und in die Open-Source-Software Gephi[3] übertragen, die speziell für die Visualisierung und explorative Analyse von sozialen Netzwerken konzipiert worden ist. Dazu wurden für jede*n genannte*n Akteur*in ein Knoten in Gephi erstellt, mit einer eindeutigen fortlaufenden Identifikationsnummer versehen und mit zusätzlichen Informationen (z.B. Berufsbezeichnung, Bereich, Hierarchieebene, ggf. Sparte) ausgezeichnet. Dieser Schritt war dadurch vorbereitet worden, dass die Befragten bereits im Interview aufgefordert waren, jeweils konkrete Personen und Ansprechpartner*innen zu benennen. Wo dies im Interview nicht geschehen war, wurden Namen nachträglich recherchiert (z.B. bei den Regieassistent*innen) oder aber Personengruppen als Kollektive (z.B. Publikum) in die Software übernommen. Bei Uneindeutigkeiten wurde zur Explikation der Netzwerkkarten auf die Audiodateien und die Befragungsmemos der Interviews sowie auf aktuelle und ehemalige Spielzeithefte der Fallstudientheater zurückgegriffen. Alle nachträglichen Änderungen gegenüber der ursprünglichen Netzwerkkarte der Befragten wurden sorgfältig dokumentiert, um spätere Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

Anschließend wurden zunächst alle 24 Ego-Netzwerke einzeln in der Software nachmodelliert, indem alle Akteur*innen, die ein*e Befragte*r benannt hatte, als Knoten in eine neue Datei übernommen, und entsprechend ihrer Ego-Alteri und Alteri-Alteri-Beziehungen durch Linien (sog. Kanten) miteinander verbunden wurden. Pro Proband*in entstanden so zwei gerichtete Ego-Netzwerke: eines zum individuellen Informationsnetzwerk und eines zum individuellen Wissensnetzwerk der Befragten, also insgesamt 48 Ego-Netzwerke. Die

3 Gephi ist eine Open-Source-Software für die Analyse und Visualisierung von Netzwerken, publiziert unter GNU General Public License v3, vgl. gephi.org [31.03.2022].

Relationen für jede*n Proband*in wurden dabei mindestens zweimal überprüft, um zu gewährleisten, dass keine Relationen übersehen wurden und um zu verhindern, dass sich bei der Digitalisierung Fehler in die Netzwerkkarten einschlichen.[4]

In einem nächsten Schritt wurden dann alle Karten der Akteur*innen eines Theaters mithilfe von Gephi und Excel zu einem Gesamtnetzwerk zusammengefügt, welches das Netzwerk des gesamten Theaters abbildete. Dazu wurden die Ego-Netzwerke kombiniert und zu einer sogenannten Consensus Structure mit einer maximal sensitiven Schwelle von 1/12 verdichtet (vgl. Krackhardt 1987: 117f.). Das heißt, dass eine Beziehung dann als gegeben angenommen wurde, wenn eine*r der zwölf Befragten eines Theaters sie erwähnte – unabhängig davon, ob andere Befragte die Beziehung erwähnten oder nicht (vgl. Holzer 2009: 684). Ob eine Beziehung von vielen Befragten erwähnt worden war oder nicht, konnte auch nach der Aggregation anhand der Gewichtung nachvollzogen werden: Relationen, die mehrfach erwähnt worden waren, gingen mit mehrfachem Gewicht in das Gesamtnetzwerk ein. Auf diese Weise entstanden vier gerichtete und gewichtete Gesamtnetzwerke: an jedem der beiden Theater eines zum organisationalen Informationsnetzwerk und eines zum organisationalen Wissensnetzwerk.

Diese Variante der Fusionierung von Ego-Netzwerken zu einem Gesamtnetzwerk, deren Ergebnis als Vereinigungsmenge der einzelnen Stichproben interpretiert werden kann (vgl. Peper 2016: 216f.), bietet viele Vorteile für die Analyse, vor allem deshalb, weil nicht nur Aussagen über eine einzelne Beziehung von A zu B oder von B zu A, sondern auch über Beziehungspfade von A zu B zu C zu D sowie über Subgruppen, Muster und Cluster getroffen werden können. Auch verringert die Befragung mehrerer Proband*innen das Risiko von Messfehlern (vgl. Watling Neal 2008: 146). Zudem ist sie in großen Organisationen mit

---

4 Die Nachvisualisierung von Paper-and-Pencil-Netzwerkkarten mithilfe von Software ist ein besonders kritischer Arbeitsschritt. Es kommt häufig »zu Ungenauigkeiten, da eine Übertragung der visuellen Darstellung der Proband[*innen] nicht eins zu eins möglich ist« (Schönhuth 2013: 66). Entsprechend sorgfältig wurde bei der Aufbereitung der Netzwerkdaten vorgegangen. Als hilfreich erwies es sich, vor der Übertragung die betreffenden Stellen in den Interviews nachzulesen bzw. nachzuhören, um die schrittweise Entstehung der Netzwerkkarte nachvollziehen und Uneindeutigkeiten einordnen zu können.

mehreren hundert Mitarbeiter*innen quasi alternativlos, wenn Forscher*innen auf die Vorteile der visuellen Netzwerkforschung nicht verzichten möchten.[5]

Eine Herausforderung dieser Methode betrifft die Erhaltung der Verhältnisse im Netzwerk. Bei aller Vorsicht kann nicht verhindert werden, dass diejenigen Akteur*innen, die persönlich befragt wurden, gegenüber ihren Kolleg*innen, die nicht persönlich befragt, sondern nur von anderen Befragten in den Interviews genannt wurden, überrepräsentiert sind. Diesem Problem kann zum Beispiel vorgebeugt werden, indem für die Analyse die zwölf Egos aus den Gesamtnetzwerken herausgefiltert werden.[6] Das allerdings verzerrt die Daten in die genau entgegengesetzte Richtung. Zudem bleiben nach dem Ausblenden aller Befragten und ihrer Beziehungen aus dem Gesamtnetzwerk nur diejenigen Beziehungen für die Analyse übrig, die Befragte an Anderen beobachtet haben. Diese Beziehungen können sie aber nicht mit der gleichen Bestimmtheit angeben wie eigene Beziehungen. Ein eventueller Zugewinn an Datenqualität an der einen Stelle wäre also zugleich mit einem Verlust derselben an anderer Stelle verbunden. Auch muss bedacht werden, dass die Interviewpartner*innen nicht zufällig, sondern bewusst aus verschiedenen Bereichen, Sparten und Ebenen ausgewählt wurden und Funktionen repräsentieren. Diesem bewussten Sampling würde eine nachträgliche Löschung der Befragten den Boden entziehen. Aus diesem Grund wurde in der vorliegenden Studie auf ein Herausrechnen von Egos verzichtet.

Bei der Analyse kommen auch Netzwerkgraphen zum Einsatz. Die Visualisierungen wurden mit dem in Gephi implementierten Algorithmus ForceAtlas2 (Jacomy et al. 2014) erstellt. Solche Visualisierungsalgorithmen verfolgen das Ziel, die den Daten inhärente Beziehungsstruktur aufzudecken und anschaulich zu machen (vgl. Pfeffer 2010: 230). Dazu simuliert der Algorithmus ein physikalisches System: Die Knoten des Netzwerks stoßen sich wie geladene Teilchen ab, während die Kanten die mit ihnen verbundenen Knoten wie eine Feder anziehen. Die so anfänglich entstehende Bewegung nimmt mit der Zeit immer weiter ab, bis ein Zustand erreicht ist, in dem abstoßende und anziehende Kräfte so gut wie möglich ausgeglichen sind und eine stabile Abbildung des Netzwerks erreicht ist

---

5 Dennoch sollten Forscher*innen nicht der Illusion erliegen, die Gesamtnetzwerke seien »objektiver« oder »wahrer« als die Ego-Netzwerke, die ihnen zugrunde liegen, »frei nach dem Motto ›Die Wahrheit ist der Schnittpunkt aller unabhängiger Lügen‹« (Schönhuth/Gamper 2013: 13). Das Vorgehen bleibt eine qualitative Forschungsmethode, welche die subjektive Meinung der Befragten abbildet, dabei aber durchaus zu validen Ergebnissen kommt (vgl. Peper 2016: 216f.).

6 Zu Filtermöglichkeiten von Netzwerksoftware vgl. z.B. Peper 2016: 282 und 306.

(vgl. Jacomy et al. 2014: 2 und Schönhuth/Gamper 2013: 10). Die Visualisierung ist also keine beliebige Anordnung der Knoten und Kanten, sondern folgt festgelegten Prinzipien.[7]

Um die Anonymität der Befragten zur gewährleisten, wurden Daten wie Jahreszahlen, Geschlechtsbezeichnungen und anderes Textmaterial, das eine eindeutige Zuordnung ermöglichte, in den Transkripten unkenntlich gemacht und durch einen Platzhalter bzw. durch Merkmale mit vergleichbarer Bedeutung ersetzt, zum Beispiel »wir haben ja [zwischen 400 und 550] Leute«, oder komplett entfernt und mit [...] gekennzeichnet. Namen von Befragten und Akteur*innen wurden pseudonymisiert oder durch Alternativen vergleichbaren Inhalts ersetzt, zum Beispiel [Gisela] oder [Intendant*in]. Alle Pseudonyme sind dabei in der gesamten Untersuchung konstant, das heißt eine Person trägt in sämtlichen Interviewtranskripten und auch in den Netzwerkkarten stets dasselbe Pseudonym. Eine zusätzliche Anonymisierung wurde dadurch erreicht, dass – wo möglich und sinnvoll – Informationen zusammengefasst wurden und beispielsweise die Auswertung der Ego-Netzwerke nur in aggregierter Form und nicht individuell vorgenommen wurde (vgl. Meyermann/Porzelt 2014: 7f.).

4.4 Analyse

Nach der Aufbereitung der Forschungsdaten wurden die Interviews mit der qualitativen Inhaltsanalyse bzw. der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (1983)[8] und die Netzwerke mit verschiedenen Methoden der Netzwerkanalyse (Ego-Netzwerkanalyse, Gesamtnetzwerkanalyse, Blockmodellanalyse) ausgewertet.[9]

---

7 Gleichwohl stellt jeder Versuch der Visualisierung eines Netzwerks auch eine gewisse Verfälschung des ursprünglichen Datensatzes dar, weil dabei eine vieldimensionale Struktur in eine zweidimensionale Visualisierung gebracht werden muss (vgl. Pfeffer 2010: 230).

8 Im Folgenden zitiert nach der aktuellsten 12. Auflage von 2015.

9 Die qualitative Inhaltsanalyse hat sich in Kulturmanagement- und Publikumsstudien als Auswertungsmethode für Interviews und Beobachtungen bewährt (vgl. Glogner-Pilz 2019: 77) und wird inzwischen häufig eingesetzt. Die Netzwerkanalyse hingegen ist in der Kulturmanagementforschung bislang noch unterrepräsentiert (vgl. Peper 2016: 42) und stellt insofern eine methodische Innovation dar. Beispiele für Kulturmanagementstudien mit empirischen Netzwerkanalysen sind Moureau/Sagot-Duvauroux 2012, Vorwerk 2012, Föhl/Wolfram/Peper 2016, Peper 2016, Lembke 2017, Flohr 2018, Kirchberg/Peper 2019.

Qualitative Inhaltsanalyse und inhaltliche Strukturierung

Für die Auswertung der Interviews wurde auf das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse und der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring zurückgegriffen. Das vorliegende Datenmaterial wurde mithilfe eines Kategoriensystems strukturiert (vgl. Mayring 2015: 67). Dies wurde zunächst deduktiv entlang der erarbeiteten theoretischen Konzepte entwickelt und dann laufend induktiv überarbeitet. Eine erste Ergänzung und Differenzierung der Kategorien wurde nach der Codierung von sechs Interviews vorgenommen. Alle bislang codierten Interviewsegmente wurden anschließend erneut auf ihre korrekte Zugehörigkeit zu einer der Kategorien überprüft, gegebenenfalls wurde eine neue Zuordnung vorgenommen. Nachdem die Codierung bei zwölf der insgesamt 24 Interviews abgeschlossen war, wurde das Codierschema nochmals überarbeitet und um Erläuterungen zu jeder Kategorie, um hilfreiche Ankerbeispiele und um Kommentare zur Abgrenzung der Kategorien zueinander ergänzt. Es folgte ein zweiter Prüfdurchgang, in dem alle codierten Segmente auf ihre korrekte Zugehörigkeit zu den neuen Kategorien überprüft wurden. Nachdem schließlich alle 24 Interviews codiert waren, wurde das Codierschema ein drittes und letztes Mal überarbeitet. Wo sinnvoll wurden Kategorien zusammengeführt bzw. aufgeteilt. Es folgte eine abschließende Überprüfung der Codierungen und der Zuordnungen. Insgesamt wurden so die Textbestandteile mindestens zweimal und bis zu viermal codiert und überprüft. Zusätzlich wurden die Interviews mit Variablen zu bestimmten Merkmalen und Eigenschaften der Befragten versehen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Bereichen, Sparten und Hierarchieebenen sichtbar zu machen (vgl. Kuckartz et al. 2008: 31).

Um die Güte der Codierung zu prüfen, wurden nach Abschluss des letzten Codiervorgangs Interviews aus beiden Theatern für eine erneute Codierung durch eine*n zweite*n unabhängige*n Forscher*in ausgewählt (Intercoder*in-Reliabilität). Anschließend konnten die ursprüngliche Codierung und die erneute Codierung auf Übereinstimmung kontrolliert werden. Prüfelemente waren hierbei die Interviewabsätze und die den Absätzen zugeordneten Codes. Eine Codierung galt dann als Übereinstimmung, wenn in beiden Durchgängen derselbe Absatz mit demselben Code ausgezeichnet worden war. Als Nicht-Übereinstimmung wurde eine Codierung dann gewertet, wenn der bzw. die Intercoder*in zu einem anderen Ergebnis kam als in der ursprünglichen Codierung, also demselben Absatz einen anderen Code oder keinen Code zuordnete. Summiert über die Codes und Interviews ergab sich ein mittlerer Übereinstimmungskoeffizient von r=0,77, was für explorative Studien einer guten Übereinstimmung entspricht (vgl. Lombard/Snyder-Duch/Bracken 2002: 593).

Nach dem Abschluss des Codiervorgangs wurden für eine weitergehende Analyse die gebildeten Kategorien untersucht, zueinander in Beziehung gesetzt, übereinstimmende und kontrastierende Aussagen gekennzeichnet, besonders eindrückliche Textpassagen und Argumente hervorgehoben sowie die Verteilung von Merkmalen der Befragten mit Blick auf die Kategorien ausgewertet, um Zusammenhänge sichtbar zu machen. Hier war der Interviewleitfaden ein wichtiges Instrument, um die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten zu gewährleisten (vgl. Mayring 2016: 70). Für die qualitative Inhaltsanalyse wurde die Software MAXQDA[10] eingesetzt.

Ego-Netzwerkanalyse, Gesamtnetzwerkanalyse und Blockmodellanalyse

Für die Auswertung der Netzwerkkarten wurde auf verschiedene quantitative Maße aus der Ego-Netzwerkanalyse, der Gesamtnetzwerkanalyse und der Blockmodellanalyse zurückgegriffen (vgl. Kap. 2.1.4). Die Maßzahlen wurden sowohl mit Gephi als auch mit Pajek[11] berechnet, einer Software für die Analyse großer Netzwerke. Für Mittelwertvergleiche und Kreuztabellen kam zudem SPSS[12] zum Einsatz. Die Maßzahlen waren im Einzelnen (vgl. Tab. 4-3):

Tab. 4-3: Netzwerkanalytische Auswertungsmaße

Maßzahl	**Erläuterung**
Knoten	Akteur*innen
Kanten	Relationen, Verbindungslinien zwischen Akteur*innen

Quelle: Eigene Darstellung aufbauend auf Fuhse 2016: 43 und 54f., Cherven 2015: 183 und 188f., Kirchberg 2014: 6, Peper 2014: 12, Leifeld/Malang 2009: 371ff., Blondel et al. 2008: 2, Hwang et al. 2006, Müller-Prothmann 2006: 227ff., Jansen 2006: 60f. und 206, Brandes 2001: 167

10 MAXQDA ist eine Software von VERBI für die computergestützte qualitative Daten- und Textanalyse, vgl. maxqda.de [31.03.2022].

11 Pajek ist eine frei verfügbare Software der Netzwerkforscher Andrej Mrvar und Vladimir Batagelj an der Universität Ljubljana, vgl. mrvar.fdv.uni-lj.si/pajek/ [31.03.2022].

12 SPSS ist ein Softwarepaket für Statistik von IBM, vgl. ibm.com/de-de/analytics/spss-statistics-software [31.03.2022].

Fortsetzung Tab. 4-3: Netzwerkanalytische Auswertungsmaße

Maßzahl	**Erläuterung**
Pfad	eine Folge von Knoten, die durch Kanten verbunden sind
Durchmesser	maximale kürzeste Entfernung von zwei Knoten im Netzwerk
durchschnittliche Pfaddistanz	durchschnittliche Entfernung von zwei beliebigen Knoten im Netzwerk
gerichtetes Netzwerk	Netzwerk, bei dem die Richtung der Relation angegeben ist
ungerichtetes Netzwerk	Netzwerk mit ausschließlich gegenseitigen Relationen
Größe des Netzwerks	Zahl der Knoten / Zahl der Kanten eines Netzwerks
Zusammenhangs-Komponente	Teil eines (ungerichteten) Netzwerks, in dem zwei beliebige Knoten durch einen Pfad miteinander verbunden sind
Dichte	Quotient vorhandener zu möglichen Relationen im Netzwerk
Reziprozität	Quotient gegenseitiger zu möglichen Relationen im Netzwerk
Null-Dyade	nicht vorhandene Relation zwischen zwei Knoten
gegenseitige Dyade	gegenseitige Relation zwischen zwei Knoten
asymmetrische Dyade	einseitige Relation zwischen zwei Knoten

Quelle: Eigene Darstellung aufbauend auf Fuhse 2016: 43 und 54f., Cherven 2015: 183 und 188f., Kirchberg 2014: 6, Peper 2014: 12, Leifeld/Malang 2009: 371ff., Blondel et al. 2008: 2, Hwang et al. 2006, Müller-Prothmann 2006: 227ff., Jansen 2006: 60f. und 206, Brandes 2001: 167

Fortsetzung Tab. 4-3: Netzwerkanalytische Auswertungsmaße

Maßzahl	**Erläuterung**
Degree	Anzahl der Relationen eines Knotens
Indegree	Anzahl der eingehenden Relationen eines Knotens
Outdegree	Anzahl der ausgehenden Relationen eines Knotens
Degree-Zentralität	Zentralitätsmaß, basierend auf der Anzahl der direkten Verbindungen eines Knotens zu anderen Knoten
Betweenness-Zentralität	Zentralitätsmaß, basierend auf der Anzahl der kürzesten Pfade zwischen allen Knoten durch den betrachteten Knoten
Closeness-Zentralität	Zentralitätsmaß, basierend auf der Summe der Pfaddistanzen zwischen einem Knoten und allen anderen Knoten des Netzwerks
Eigenvektor-Zentralität	Zentralitätsmaß, basierend auf der Summe der Zentralität der benachbarten Knoten eines Knotens
Bridging-Zentralität	Zentralitätsmaß, basierend auf der Betweenness-Zentralität eines Knotens und seiner Position zwischen zwei Subgruppen
Cluster / Communities	Subgruppen, die nach innen über eine hohe Dichte und nach außen über wenige Kanten zu anderen Gruppen verfügen
Modularität	Maßzahl, die angibt, wie gut die Aufteilung eines Netzwerks in Cluster / Communities die inhärente Struktur von Zusammengehörigkeit und Abgrenzung im Netzwerk abbildet

Quelle: Eigene Darstellung aufbauend auf Fuhse 2016: 43 und 54f., Cherven 2015: 183 und 188f., Kirchberg 2014: 6, Peper 2014: 12, Leifeld/Malang 2009: 371ff., Blondel et al. 2008: 2, Hwang et al. 2006, Müller-Prothmann 2006: 227ff., Jansen 2006: 60f. und 206, Brandes 2001: 167

5 Forschungsergebnisse

Das folgende Kapitel beschreibt ausführlich die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, beginnend mit den Ergebnissen aus den problemzentrierten Interviews und der qualitativen Inhaltsanalyse in Kapitel 5.1. Anschließend folgen die Ergebnisse des Netzwerkkarten-Interviews und der sozialen Netzwerkanalyse in Kapitel 5.2. Die Ergebnisse beider Forschungsmethoden ergänzen, bestätigen oder kontrastieren sich. Insbesondere sind die problemzentrierten Interviews eine wichtige Ressource, um die Ergebnisse der sozialen Netzwerkanalyse kontextualisieren und aussagekräftige Schlüsse ziehen zu können.

5.1 Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse

Zunächst werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse entlang des erarbeiteten Kategorienschemas vorgestellt und jeweils mit Belegen aus den Interviews anschaulich gemacht.[1]

In Kapitel 5.1.1 werden zunächst die verschiedenen relevanten Arten von Information und Wissen, Kompetenzen und Kontakten in Theaterorganisationen vorgestellt. Anschließend folgen in Kapitel 5.1.2 Herausforderungen und mögliche Lösungsstrategien im Zusammenhang mit Information und Wissen im Theater. Das Kategorienschema teilt sich in drei Hauptkategorien auf, mit jeweils vier Subkategorien und weiteren Ebenen darunter (vgl. Abb. 5-1).

1 Interviewauszüge werden in dieser Arbeit mit einem Zahlen- und Buchstabencode für das Interview sowie mit der Angabe des betreffenden Interviewabsatzes zitiert (z.B. 04B, 58).

Abb. 5-1: Codesystem für die qualitative Inhaltsanalyse

Wissen teilen und verteilen
Aufbauorganisation
Ablauforganisation
Wissen aneignen und Lernen
Innovationsfähigkeit
Personalentwicklung
Anspruchsgruppen
Wissen erinnern und speichern
Wissen einsetzen und Handeln
Sach- und Faktenwissen (»Know-what«)
Herausforderungen
Prozesswissen (»Know-how«)
Codesystem
Wissensarten
Personenwissen (»Know-who«)
Hintergrundwissen (»Know-why«)
Lösungsansätze
Wissen teilen und verteilen
Aufbauorganisation
Ablauforganisation
Wissen aneignen und Lernen
Innovationsfähigkeit
Personalentwicklung
Anspruchsgruppen
Wissen erinnern und speichern
Wissen einsetzen und Handeln

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.1 Wissensarten in Theaterorganisationen

Im ersten Fragenblock – nach Warm-Up-Fragen und den Namensgeneratoren – wurden die Interviewpartner*innen danach gefragt, welche Arten von Information für ihre Arbeit am Theater besonders wichtig sind und auf welches Wissen sie zurückgreifen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Ziel dieser Fragen war es, ausgehend von der Vielzahl möglicher Formen und Inhalte von Information und Wissen, diejenigen Arten zu identifizieren, die in Theaterorganisationen von besonderer Bedeutung sind und die aus diesem Grund eine besondere Rolle bei der Gestaltung eines Informations- und Wissensmanagements in Theaterorganisationen einnehmen sollten.

Es wurden – analog zur Unterscheidung nach Lundvall und Johnson (1994) (vgl. Kap. 2.1.1) – vier unterschiedliche Kategorien auf der Grundlage des Interviewmaterials gebildet: Sach- und Faktenwissen, Prozesswissen, Personenwissen und Hintergrundwissen.

Sach- und Faktenwissen (»Know-what«)

Das Sach- und Faktenwissen stellt mit über 300 codierten Segmenten die am häufigsten genannte Wissensart dar. Jede*r der 24 Befragten berichtete auf die eine oder andere Weise von Sachwissen. Insgesamt wurden anhand des Materials zwölf Subkategorien erarbeitet (vgl. Tab. 5-1):

Tab. 5-1: Wissensarten der Kategorie Sach- und Faktenwissen

Code	**Anzahl codierter Segmente**	**Anteil an Befragten (n=24)**
Disposition / Termine / Tages- / Wochen- / Jahrespläne	68	70,8%
Personal / Kapazitäten / Besetzung / Proben / Dienste / Urlaub	40	54,2%
Verträge	19	50,0%
Verkäufe / Budgets / Gagen	32	50,0%

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Fortsetzung Tab. 5-1: Wissensarten der Kategorie Sach- und Faktenwissen

Code	**Anzahl codierter Segmente**	**Anteil an Befragten (n=24)**
Ordnungen / Vereinbarungen / Gesetze	33	58,3%
Betriebsanweisungen / technische Anforderungen	26	33,3%
Räume / Raumpläne / Baupläne	9	29,3%
Berufsfachwissen	22	45,8%
Ausbildungsinhalte	6	16,7%
künstlerische Inhalte / Stücke / Stoffe / Autor*innen / Ästhetiken	25	45,8%
Corporate Identity / Image / Marke	6	16,7%
IT-Kenntnisse	12	41,7%

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Diese Kategorien bilden das explizite Wissen in der Theaterorganisation ab. Es zeigt sich einerseits als kollektives Wissen des gesamten Theaters, das sich zum Beispiel in Plänen, Vereinbarungen, Gesetzen und Anordnungen manifestiert (encoded knowledge), andererseits als individuelles Fachwissen[2] des Theaterpersonals (embrained knowledge) (vgl. Kap. 2.1.1).

Besonders häufig werden von den Befragten die Disposition mit der Terminplanung und die Personalplanung als zentrale Informationsquellen genannt, darunter die Jahresdisposition, Spielpläne, Monats-, Wochen- und Tagespläne, Dienstpläne, Terminpläne, Besetzungslisten sowie Listen aus der Arbeitszeitdokumentation und der Urlaubsplanung. Die langfristige, mittelfristige und tagesaktuelle Disposition stellt das zentrale Planungsinstrument im Theater dar und kann in ihrer Bedeutung als Informationsquelle für die tägliche Arbeit – aber auch die strategische Arbeit – nicht hoch genug eingeschätzt werden:

2 Mit Fachwissen sind dabei ausschließlich explizite Wissensbestände gemeint. Implizite, handlungs- und situationsgebundene Fachkompetenzen werden im nächsten Abschnitt unter der Überschrift Prozesswissen thematisiert.

»Das ist quasi die Bibel für uns, nach der arbeiten wir.« (02B, 12)

Sie wird von zwei Dritteln aller Befragten über alle Hierarchiestufen und Bereiche hinweg gleichermaßen thematisiert, dabei aber kaum problematisiert. Streitbare Besonderheiten, wie etwa kurzfristige Änderungen oder Abmeldepflichten für Schauspieler*innen, sind nicht Thema der Interviews.

Auch Verträge, zum Beispiel für Künstler*innen oder Aushilfen, sowie Finanzinformationen zu Budgets, Gagen und Kartenverkäufen werden von jeweils der Hälfte der Befragten als bedeutsam für die eigene Arbeit eingeschätzt. Budgets sind dabei insbesondere für die Theaterleitung und die Mitarbeiter*innen im Künstlerischen Betriebsbüro wichtig, also für Mitglieder des höheren Managements und für den Bereich Organisation. Vertragsinformationen hingegen haben vor allem für künstlerische Mitarbeitende und für die Künstlerische Betriebsdirektion eine große Relevanz. Beschäftigte in Servicepositionen hingegen erwähnen im Gespräch weder Verträge noch Budgets.

Andere Auszüge aus den Interviews illustrieren wie stark Theaterorganisationen von gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie von theaterinternen Ordnungen und Vereinbarungen dominiert werden, darunter Tarifverträge, Arbeitszeitgesetze, Richtlinien für den Datenschutz und das Urheberrecht, Sicherheitsbestimmungen für die Bühne und andere Vorschriften. Die Regularien sind ein Kennzeichen für Bürokratie, dafür, wie stark Theater in unzählige Bestimmungen eingebunden sind, obwohl diese nicht eigentlich zum Gelingen des Theaterabends beitragen, sondern nur den Rahmen für die Kunst stellen und oftmals sogar behindern oder verzögern. Für die meisten Interviewpartner*innen ist es von zentraler Bedeutung, geltende Bestimmungen zu kennen und ihr berufliches Handeln an ihnen auszurichten. Weitere Kategorien aus dem Bereich »encoded knowledge« umfassen etwa technische Anforderungskataloge (26 codierte Segmente in acht Interviews) sowie Raum- und Baupläne (neun codierte Segmente in sieben Interviews).

Im Bereich des individuellen Wissens ist die am häufigsten genannte Kategorie das berufliche Fachwissen, das zum Beispiel im Technikbereich bestimmtes handwerkliches[3] Wissen, im Verwaltungsbereich kaufmännisches Wissen und im Kunstbereich ein musikwissenschaftliches Grundwissen oder auch die Kenntnis unterschiedlicher pädagogischer Konzepte umfasst. Diese Wissens-

3 Gerade im handwerklichen Bereich kann es oftmals schwierig sein, implizites Wissen sauber von explizitem Wissen zu trennen, da Kenntnisse in einem engen Verhältnis von Meister*in und Auszubildenden weitergegeben werden, durch Vermittlung expliziten Wissens aber auch durch Anschauung bzw. Sozialisation (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997: 75).

inhalte sind so vielfältig wie die Berufsbilder am Theater und werden in über 20 codierten Segmenten thematisiert. Gerade in den technischen Abteilungen des Theaters sind sie überdies eine Quelle von Stolz auf die eigene Arbeit:

> »Die handwerkliche Qualität vom Bühnenbild, von den Kostümen, vom Licht, vom Ton; die Menschen haben alle einen unheimlich hohen Anspruch an sich selbst und den wollen sie auch verwirklichen.« (06A, 102)

Kenntnisse zu im engeren Sinne künstlerischen Inhalten, zum Beispiel Autor*innen, Sprechtheater- und Musikstücken, Programmen und Choreographien, werden ebenfalls von fast der Hälfte der Befragten (überwiegend aus den Bereichen Kunst und Organisation, seltener aus dem Bereich Technik) genannt, oft in thematischer Nähe zur Kategorie Image und Marke. Die Befragten stellen also einen Zusammenhang zwischen dem künstlerischen Profil und der Außenwirkung eines Hauses her. Weitere individuelle Kenntnisse umfassen etwa Inhalte aus Berufsausbildung und Studium (sechs codierte Segmente in vier Interviews) sowie Kenntnisse im Umgang mit IT, zum Beispiel mit Software und sozialen Medien (zwölf codierte Segmente in zehn Interviews).

Während Mitarbeiter*innen aus den Bereichen Kunst und Organisation einzelne Informations- und Wissensarten häufig als ähnlich bedeutsam für die eigene Arbeit einschätzen, bestehen zur Einschätzung der Mitarbeiter*innen aus der Technik teils erhebliche Unterschiede. Für sie spielen naturgemäß künstlerische Inhalte eine eher untergeordnete Rolle, ebenso wie Tarifverträge und die besonderen Arbeitszeitbestimmungen zum Beispiel des Orchesters. Aber auch die Disposition nimmt für die technischen Mitarbeiter*innen im Vergleich mit den künstlerisch und organisatorisch tätigen Mitarbeiter*innen einen vergleichsweise geringen Stellenwert ein.[4] Dies deutet auf zwei parallel laufende Zeitschemata hin, die beide auf dasselbe Ziel – die Premiere – hinarbeiten, dabei aber einerseits Menschen (Künstler*innen, Regisseur*innen, Dramaturg*innen und andere Probenbeteiligte) und andererseits Objekte bzw. die Ausstattung (Bühnenbilder, Requisiten, Licht und Ton) zu steuern versuchen. In der Technik kommt neben dem Lernen durch Anschauung auch den expliziten Fachkenntnissen und dem Wissen aus Studium oder Ausbildung eine größere Bedeutung zu. Das wiederum könnte darauf hindeuten, dass diese Gruppe auch besonders gut durch Mittel der formalen Weiterbildung zu erreichen ist.

---

4 Eine Ausnahme sind hier Mitarbeiter*innen, die eine Querschnittsfunktion im Bereich Technik ausüben, z.B. die Werkstättenleiter*innen. Für sie ist etwa die Bauprobe ein wichtiger Termin in der Gesamtdisposition, an dem sie ihre eigenen Zeit- und Arbeitspläne ausrichten.

Beim Vergleich der Ergebnisse unterschiedlicher Hierarchiestufen sind nur wenige Auffälligkeiten zu beobachten. Manche Informationen sind eher für die Theaterleitung und das mittlere Management von Belang und spielen für Mitarbeiter*innen auf unteren Ebenen eine weniger bedeutende Rolle, so zum Beispiel Budgetinformationen.

Prozesswissen (»Know-how«)

Das Prozesswissen oder Know-how bezieht sich im Gegensatz zum Sach- und Faktenwissen auf ein meist implizites, verinnerlichtes Wissen, das stark an Handlungen und Situationen gebunden ist, zum Beispiel Fähigkeiten, Kompetenzen oder Können (embodied knowledge). In den untersuchten Theatern trat diese Wissensform einerseits auf im Wissen über die Produktions- und Verwaltungsprozesse des Theaters, zum Beispiel Wissen über konkrete Abläufe bei Proben und Vorstellungen oder Vorgehensweisen bei Krankmeldungen. Andererseits diskutierten die Interviewpartner*innen in den Gesprächen eine Vielzahl persönlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen, die für ihre Arbeit am Theater von zentraler Bedeutung sind (vgl. Tab. 5-2):

Tab. 5-2: Wissensarten der Kategorie Prozesswissen

Code	**Anzahl codierter Segmente**	**Anteil an Befragten (n=24)**
Wissen über Produktionsprozesse	86	87,5%
Wissen über Organisations- und Verwaltungsprozesse	29	58,3%
personale Kompetenzen	14	29,2%
soziale Kompetenzen	34	70,8%
Methodenkompetenz, allgemein	5	8,3%
Methodenkompetenz, künstlerisch	33	54,2%
Methodenkompetenz, Management	21	45,8%
Sachkompetenzen	8	29,2%

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Mit über 80 codierten Segmenten in beinahe 90 Prozent der Interviews ist das Wissen über Produktionsprozesse schlicht das zentrale implizite Wissen im Theater. Das Wissen um Produktionsprozesse umfasst Abläufe bei Proben, bei der Herstellung der Ausstattung und bei Vorstellungen sowie Prozesse, die diese Produktionsprozesse begleiten, zum Beispiel Prozesse in der Vermittlung oder der Öffentlichkeitsarbeit. Es handelt sich bei diesem Wissen in aller Regel um Erfahrungswissen, das die Beteiligten im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn erwerben und für das sie oftmals von den Kolleg*innen geschätzt werden:

> »Da ist wiederum die [Gisela] aufgrund ihrer vielen Berufsjahre ein guter Parameter dafür. Weil oft, wenn mir jemand was sagt, sage ich: Ich sehe das so, aber ich würde gern mir noch vorbehalten, die [Gisela] zu fragen. Weil ihr dann oft noch Gründe einfallen, warum etwas geht oder nicht geht, die ich noch gar nicht so auf dem Schirm habe. Oder die ich noch nicht so aus dem Effeff irgendwie parat habe wie sie jetzt.« (06B, 221)

Oftmals formulieren die Befragten ihre Kompetenzen in diesem Bereich mit dem Ausdruck »einschätzen können«, sie müssen zum Beispiel einschätzen können,

- was günstige Zeitfenster für bestimmte (technische) Arbeiten sind und wie lange ein bestimmter Arbeitsschritt dauern wird,
- wie viel die Ausstattung und das Personal einer Produktionen kosten werden,
- wie viele und welche Mitarbeiter*innen für bestimmte Projekte benötigt werden, z.B. für Musicalproduktionen im Vergleich zu Konzerten, oder
- welchen Einfluss Budget-, Personal- und Terminverschiebungen haben.

Mitarbeiter*innen mit viel Wissen über Produktionsprozesse kennen die Besonderheiten eines Hauses genau und können darauf eingehen. Sie fangen Stimmungen im Theater auf und schätzen anhand ihrer Erfahrung zuverlässig ein, wie sich bestimmte Dinge entwickeln werden.

Know-how begegnet man auch in vielen Aussagen der Befragten zu Verwaltungsprozessen bzw. organisatorischen Prozessen, wie zum Beispiel dem Wissen zum Ablauf von Controlling und Qualitätssicherung (Führungsprozesse) oder zu Vorgängen an der Kasse und im Einlass, beim Reinigungsservice und im Personalwesen (Serviceprozesse). So berichtet zum Beispiel ein*e Befragte*r von einem Vermietungsprozess und vom Wissen darüber, welche Prozesse nacheinander ablaufen müssen:

»Es kommt eine Anfrage ans Haus, dass da das Haus angemietet wird für irgendeine Fremdveranstaltung. Dann schaut sich der [Bertold] den Umfang an, schaut an, ob er Leute dafür da hat und teilt das dann so ein. Und die Verwaltung, also jetzt zum Beispiel der [Johannes], wird dann ein Angebot stellen und so was und einfach das da reinnehmen. Und das KBB eigentlich nimmt es dann nur auf den Arbeitsplan oder auf den Probenplan und wird vielleicht die Leute im Haus dann sensibilisieren und sagen: Da sind Leute von draußen da, erschreckt nicht.« (06B, 209)

Verwaltungsprozesse spielen in allen Ebenen und Bereichen des Theaters eine Rolle, werden aber schwerpunktmäßig von Interviewpartner*innen in den organisatorischen und kunstnahen Positionen, seltener von Techniker*innen, thematisiert. Es überrascht nicht, dass in einem personalintensiven Betrieb wie dem Theater besonders viele der Serviceprozesse im Personalwesen angesiedelt sind: Betreuung von Gästen und Ehrenamtlichen, Hotelbuchungen, Ausgabe von Freikarten, Erstellen von Verträgen, An- und Abmeldungen oder Krankmeldungen.

Über das Prozesswissen hinaus berichten die Befragten immer wieder von verschiedenen sozialen, persönlichen und methodischen Kompetenzen.[5] Die Sozialkompetenz umfasst zentrale Fähigkeiten für die Zusammenarbeit und das Miteinander (vgl. Gnahs 2010: 27) bzw. »Fähigkeiten, die den Austausch von Informationen, Verständigung und den Aufbau, die Gestaltung sowie die Aufrechterhaltung von sozialen Beziehungen ermöglichen« (Schaeper/Briedis 2004: 5) und wird von mehr als 70 Prozent der Befragten als zentrale Kompetenz benannt. Sie betonen unter diesem Stichwort die Bedeutung des Einfühlungsvermögens, gerade um die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen aus anderen Bereichen positiv und produktiv zu gestalten:

»Und das heißt, das erfordert unvorstellbar viel Kommunikation und unvorstellbar viel Empathie und Fantasie, weil die Arbeitslogiken und das Effizienzverständnis ist komplett anders.« (04A, 58)

Zum Einfühlungsvermögen gehört für die Befragten auch die Bereitschaft, den Blickwinkel von Kolleg*innen einzunehmen und Verständnis für die individuelle Situation jedes Einzelnen aufzubringen. Spezifisch für die Sozialkompetenz im Theater ist auch das Fingerspitzengefühl im Umgang mit Künstler*innen, wie die folgende Anekdote gut veranschaulicht:

5 Zur Systematik des Kompetenzbegriffs vgl. Gnahs 2010: 26f.

> »Da war so ein tiefenentspannter Tenor, der war aber Gott sei Dank nur im Hotel [...]. Zehn Minuten vor der Vorstellung war er nicht da. Und ich habe ihn dann relativ ruhig noch angerufen und habe gesagt: Ja, wo sind Sie denn? Weil, der muss ganz am Anfang hohe Töne singen und ich wusste, der ist so [unbeholfen], der ist so zartbesaitet, dass wenn man den jetzt total zur Sau macht und sagt: Schwing deinen [Hintern] rüber! Dann kriegt er es nicht mehr hin.« (06B, 171)

Während Sozialkompetenz in allen Arten von Organisationen und auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen von großer Bedeutung ist, bestehen bei Theaterbetrieben (und anderen Kulturbetrieben) einige Besonderheiten, insbesondere im Umgang mit externen Anspruchsgruppen. Da Theater nicht nur mit Partner*innen und Kund*innen interagieren, sondern durch ihren gesellschaftlichen Auftrag viel häufiger und intensiver als Wirtschaftsbetriebe mit der Presse und mit politischen Entscheidungsträger*innen zu tun haben, sind besondere Kommunikations- und Argumentationsfähigkeiten gefragt, um für Unterstützung zu werben und die eigene Legitimität zu sichern.

Generell ist die Fähigkeit zu empfänger*innenspezifischer Kommunikation von großer Bedeutung: einschätzen zu können, welcher Informationsweg für welche*n Mitarbeiter*in funktioniert, bei der Ansprache von Kolleg*innen den richtigen Ton zu treffen oder zu wissen, wie konkret Aufgabenstellungen formuliert werden müssen. Zusammengefasst also »die schöne Frage, mit was für einer Kommunikation kann ich wie und wann kommen« (10A, 159). Immer wieder wird in diesem Zusammenhang auch von einer besonderen Menschenkenntnis berichtet, um Verhalten oder Aussagen von Mitarbeiter*innen – teilweise auch entgegen deren eigenen Äußerungen – richtig einschätzen zu können:

> »Wie ernst ist das Quietschen? Das ist so, da muss man ja auch ein Gefühl für bekommen. Es gibt Menschen, die quietschen immer und kriegen es trotzdem immer hin. Und es gibt Menschen, die quietschen und dann muss man das aber sehr ernst nehmen, weil die sonst eigentlich nicht so quietschen. Also, das hat ganz viel mit einer Menschenkenntnis zu tun, die man mitbringen muss, um dann wirklich auch adäquat zu reagieren.« (12A, 62)

Zu den gefragten Kommunikationsfähigkeiten zählen auch Konfliktmanagement und die Fähigkeit, genau zuzuhören.[6]

6 Der Themenkomplex kommunikative Fähigkeiten und Empathie wird in Kap. 5.1.2 noch genauer problematisiert.

Im Vergleich der verschiedenen Bereiche und Hierarchieebenen fällt auf, dass ein Großteil der Befragten auf Mitarbeiter*innen- und Bereichsleitungsebene (jeweils mehr als 2/3) über die Bedeutung sozialer Kompetenzen spricht, von den Personen aus der Theaterleitung aber nur ein Befragter sich zu diesem Thema äußert.[7]

Neben Kompetenzen, die sich auf Beziehungen zwischen Personen beziehen, sind auch die personalen Kompetenzen im Theater von Bedeutung; Kompetenzen also, die intra- statt interpersonal ausgerichtet sind und beschreiben, wie sich eine Person selbst einschätzt, organisiert und motiviert (vgl. Gnahs 2010: 27). Dazu zählt ein breiter Katalog an Kompetenzen, zu denen unter anderem Kreativität, Flexibilität und Offenheit, Reflexions- und Kritikfähigkeit sowie Bodenständigkeit und Standfestigkeit gehören:

> »Und in der Gesellschaft ist ja nicht mehr [wichtig], wer sozusagen am besten weiß, wie wir immer schon diese Probleme gelöst haben, sondern wer am besten dazu lernt und wer in dieser Situation […] am kreativsten ist. Wer kann da ins Offene denken und in die Zukunft?« (04A, 52)

Befragte aus der Theaterleitung benennen zudem die Selbstständigkeit als zentrale Fähigkeit ihrer Mitarbeiter*innen, um ihnen selbst eine moderne Personalführung und zeitgemäße Aufgabenverteilung zu ermöglichen. Ein*e Mitarbeiter*in erwähnt außerdem die Fähigkeit sich abzugrenzen und »Nein« zu sagen.

> »Die haben das Problem beide, […] manchmal Abteilungen zu haben mit älteren Führungskräften, die sehr unselbstständig arbeiten und sehr passiv sind. Deswegen haben beide das Problem, dass sie ständig in irgendein Vakuum reingehen müssen und dann machen sie es halt selbst.« (01B, 83)

> »Und ich glaube, was uns so ein bisschen manchmal abhandengekommen ist, ist früher Stopp zu sagen. Also, man merkt schon, dass viele über ihre Grenzen gehen und einfach Sachen ausloten. Und ich finde schon, dass man da einfach oft früher sagen müsste: Nein. Oder: Nein, das gibt es nicht. Oder man sagt einfach: Du, wir haben jetzt alles versucht, es funktioniert nicht. Aber dann auch dabei bleibt und nicht oft dann umfällt.« (06B, 38)

---

7 Ob und wie sich die Mitglieder der Theaterleitung in den Fallstudientheatern hinsichtlich ihrer sozialen Kompetenzen von anderen Mitarbeiter*innen des Theaters unterscheiden, wird in Kap. 5.1.2 sowie in Kap. 5.2 eingehend beleuchtet.

Eine weitere Gruppe von Kompetenzen, die Methodenkompetenzen, umfassen »den Umgang und den zielgerichteten und richtigen Einsatz von Methoden, die im jeweiligen beruflichen Kontext anerkannt und sinnvoll sind« (Lerch 2016: 49). Da im Theater viele unterschiedliche berufliche Kontexte vorkommen, sowohl in den Bereichen (z.B. Kunst, Organisation) als auch in den Abteilungen darunter (z.B. Schneiderei, Bühnentechnik), gibt es eine entsprechend große Zahl beruflicher und fachlicher Sozialisierungen und individueller Vorlieben (vgl. Lerch 2016: 49). Dem entspricht eine Vielfalt verschiedener methodischer Kompetenzen in den Antworten der Befragten, die zugleich auch auf eine hohe Komplexität der Bereiche und Abteilungen in Theaterorganisationen hindeuten.

Neben allgemeinen Kompetenzen wie Problemlösefähigkeit und Entscheidungsfähigkeit, die für alle Befragten gelten, lassen sich die Kompetenzen in zwei Untergruppen einteilen: Methoden für künstlerische und programmatische Aufgaben (Befragte aus der Kunst) sowie Methoden, die unter der Überschrift Managementkompetenzen zusammengefasst werden können (Befragte aus allen Bereichen). Über 70 Prozent aller Befragten erwähnen eine oder mehrere methodische Kompetenzen.

Methodenkompetenzen aus dem künstlerischen Bereich konzentrieren sich auf die Kompetenz, Entscheidungen bezüglich Programm und Ästhetik zu treffen und danach zu handeln. Dazu zählt etwa die Fähigkeit, künstlerisch-programmatische Ideen zu entwickeln, diese Ideen in konkrete Ästhetiken für die Bühne umzusetzen, ein tragfähiges künstlerisches Konzept für eine Produktion oder eine ganze Spielzeit zu entwerfen. Hinzu kommen Strategien für die bewusste Auswahl von Solist*innen oder Dirigent*innen, außerdem »Seherfahrung« (08A, 72) und aus dieser Erfahrung resultierende Kompetenzen, zum Beispiel für Dramaturgie oder Regie:

> »Und da sind natürlich [Theodor] und [Clemens] immer mit dabei, die natürlich aber auch die zwei sind, wo man sagt, die haben, was das Theater angeht, eine unglaubliche Erfahrung, unglaubliche Seherfahrung. Und da kann man einfach dann auch sehr viel lernen, was eben eine Produktion ausmacht [...]. Also da ist [Clemens] sehr gut drin, wenn er was gesehen hat: Wo kann man irgendwie so kleine Stellschrauben machen und die Produktion kriegt noch mal einen ganz anderen Dreh? So und das sind so die Gespräche, wo man, glaube ich, viel von mitnimmt.« (08A, 72)

Managementkompetenzen sind für Mitarbeiter*innen in allen Bereichen und auf allen Ebenen relevant, insbesondere aber für die Intendanz und die Verwaltungsleitung, die am Kopf des Theaters Leitungsentscheidungen treffen.

Besonders häufig wird in den Interviews über die Führungskompetenz gesprochen, oftmals mit dem Hinweis, dass diese Kompetenz in den Theaterbetrieben nur unzureichend ausgebildet ist.[8] Daran anknüpfend werden weitere Fähigkeiten aus dem Personalmanagement benannt, zum Beispiel Personalplanung, Personalentwicklung und Konfliktlösung, sowie Fähigkeiten, die für das Marketing wichtig sind, wie die Kompetenz, Programme auf Publikumsgruppen zuzuschneiden oder einschätzen zu können, wie sich eine bestimmte Produktion verkaufen wird. Außerdem wichtig sind Kenntnisse und Erfahrungen in Organisationsentwicklung, Projektmanagement und Qualitätssicherung.

Analog zum expliziten Sachwissen finden sich auch implizite Sachkompetenzen in den Interviews. Oftmals geht es dabei um handwerkliche Fähigkeiten, aber zum Beispiel auch um räumliches Vorstellungsvermögen.

Personenwissen (»Know-who«)

Das Personenwissen umfasst Wissen darüber, welche Personen innerhalb (internes Wissen) und außerhalb (externes Wissen) des Theaters über relevantes Wissen verfügen und wie dieses Wissen für die Organisation nutzbar gemacht werden kann. Für die Proband*innen war es dabei entscheidend, guten Kontakt zu Kolleg*innen am eigenen Haus zu haben. Andererseits beschrieben sie ihr Netzwerk außerhalb des Theaters mit zahlreichen Stakeholder*innen (vgl. Tab. 5-3).

Die Mehrzahl der Befragten, gleich aus welcher Hierarchieebene oder aus welchem Bereich, benennt Kolleg*innen am Theater als wichtige Informationsquelle. Das Haus genau zu kennen ist eine entscheidende Kompetenz für die tägliche Arbeit. Zu wissen, wer Ansprechpartner*in für ein bestimmtes Anliegen ist, wer Expertise besitzt, über ein Thema genau Bescheid weiß und bei Fragen weiterhelfen kann oder wer einen guten Draht zur Intendanz hat und darum als Kommunikationskanal fungieren kann, kann die eigene Arbeit erleichtern und Prozesse beschleunigen, wie die folgenden Interviewausschnitte zeigen:

> »[Bertold] ist oft einer, der Sachen möglich macht einfach.« (06B, 130)

> »Er hat die Gesamtübersicht über alle Werkstätten, weiß wann was gemacht wird. Deswegen ist das ein ganz wichtiger Ansprechpartner.« (01A, 26)

---

8 Auch das Thema Leadership wird in Kap. 5.1.2 und in der Netzwerkanalyse in Kap. 5.2 noch genauer zu beleuchten sein.

Tab. 5-3: Wissensarten der Kategorie Personenwissen

Code	**Anzahl codierter Segmente**	**Anteil an Befragten (n=24)**
Kolleg*innen am eigenen Haus / Zuständigkeiten	49	79,2%
Kolleg*innen an anderen Häusern	21	58,3%
Kolleg*innen in anderen Kultureinrichtungen	4	12,5%
Bildungseinrichtungen / Lehrer*innen	15	12,5%
Vereine / Verbände	10	29,2%
Publikum / junges Publikum	25	33,3%
externe Künstler*innen / Gäste / Regieteams	23	37,5%
externe Partner*innen / Zuliefer*innen / Förder*innen	11	33,3%
Träger*innen / Gesellschafter*innen / Politik / Förder*innen	17	33,3%
Presse	3	4,2%

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

In den Interviews werden bestimmte Personen immer wieder als wichtige Ansprechpartner*innen genannt. Spezifisch für Theaterorganisationen ist außerdem der besondere Kontakt zu Künstler*innen, zu Personalvertretungen sowie zu den eigenen Vorgesetzten bzw. den unmittelbar zugeordneten Mitarbeiter*innen. Die Verteilung von und die Transparenz über Zuständigkeiten werden von den Gesprächspartner*innen vorwiegend kritisch gesehen:

> »Bin ich dafür zuständig? Mache ich es jetzt, mache ich es nicht? Ach, du hättest es doch machen sollen. Ach, ich hätte es machen sollen?« (10B, 70)

> »Also es fehlt, glaube ich, oft das Wissen von Zuständigkeiten bzw. es fehlen die Zuständigkeiten überhaupt.« (10A, 213)

Neben Kolleg*innen im eigenen Haus haben zahlreiche Befragte (mindestens 58%) auch Kontakte zu Mitarbeiter*innen anderer Theater und Kultureinrichtungen, zum Beispiel zu ehemaligen Kolleg*innen oder Gastspielpartner*innen. Weitere Austauschpartner*innen der Befragten bzw. des Theaters umfassen, geordnet nach der Stakeholder-Typologie von Klein (2011c: 539f.):

- Input-Gruppen, die dem Theater (finanzielle, personelle, räumliche) Ressourcen oder Unterstützung zur Verfügung stellen, z.B. Förder*innen, aber auch Kund*innen im Rahmen von Vermietungen, Gäste wie externe Solist*innen oder Regieteams, freiberufliche Kräfte, Mitarbeiter*innen von Künstler*innenagenturen und Hotels sowie alle Arten von Zulieferfirmen (z.B. Baustoff- und Textillieferant*innen) und Dienstleister*innen (z.B. für Reinigung, Sanierung oder Physiotherapie),
- inputorientierte Gruppen wie Träger*innen, Gesellschafter*innen oder politische Einflussträger*innen, die besonders für Mitglieder der Theaterleitung von großer Relevanz sind, außerdem Vereine und Verbände, wie z.B. der Deutsche Bühnenverein oder die theaterpädagogischen Landesverbände, die Treffen für bestimmte Berufsgruppen (z.B. Direktor*innen, Vermittler*innen) organisieren und so den Kontakt zwischen unterschiedlichen Theatern befördern,
- Mittler*innen-Gruppen, wie beispielsweise Lehrer*innen oder Verantwortliche in anderen Bildungseinrichtungen, außerdem die Freundeskreise der Theater, die zum Teil eigene Kartenkontingente halten
- sowie Abnehmer*innen-Gruppen, also vor allem die Besucher*innen, aber z.B. auch Pressevertreter*innen.

Dabei ist auffallend, dass externe Netzwerke von Mitarbeiter*innen in der Kunst stärker ausgeprägt zu sein scheinen, das heißt Mitarbeiter*innen in künstlerischen Bereichen pflegen häufiger externe Netzwerke zu einer größeren Zahl unterschiedlicher Personen und Gruppen[9], zum Beispiel Kolleg*innen an anderen Theatern oder auch anderen Kultureinrichtungen. Insbesondere technische Mitarbeiter*innen, aber zum Beispiel auch Mitarbeiter*innen im Service oder in der Disposition, haben nur wenige Kontakte nach außen, obwohl durchaus Interesse an einem Austausch bestünde:

---

9 Größe und Gestalt externer Netzwerke sowie ihre Verteilung über verschiedene Gruppen im Theater werden im Rahmen der Netzwerkanalyse (vgl. Kap. 5.2.1) erneut thematisiert.

> »Also ich fände es lustig tatsächlich, sich mit anderen Leuten mal auszutauschen, gerade mit [einer Person mit demselben Job].« (02A, 150)

Insbesondere das Segment Zuschauer*innen und Presse scheint für sie keine Rolle zu spielen. Folglich fehlt ihnen das Publikum als elementarer Bestandteil und Zielrichtung des »großen Ganzen« Theater, was sich auch auf ihre Motivation und ihr Zugehörigkeitsgefühl gegenüber dem Theater auswirken kann (vgl. Röper 2001: 61f.).

Hintergrundwissen (»Know-why«)

Der Begriff Hintergrundwissen steht in seiner ursprünglichen Verwendung bei Lundvall und Johnson (1994) für (natur-)wissenschaftliche Grundlagenforschung über Gesetzmäßigkeiten der Natur, des Menschen und der Gesellschaft. Bereits in Kapitel 2.1.1 wurde festgehalten, dass dieses Wissen in manchen Branchen, beispielsweise in der Elektroindustrie, überaus wichtig für die Weiterentwicklung und das Behaupten gegenüber Mitbewerber*innen (vgl. Lundvall/Johnson 1994: 27) sein kann. In Kulturbetrieben nimmt es aber nur eine nachgeordnete Rolle ein. Gleichwohl verfügen auch Kulturorganisationen wie Theater über ein Know-why, das heißt über eine gemeinsame Arbeitsgrundlage, über geteilte Werte, über allgemeingültige Normen, die nachhaltig die Zusammenarbeit bestimmen. Solche mentalen Modelle und die daraus resultierenden organisationalen Routinen machen das kollektive, implizite Wissen der Theaterorganisation aus (embedded knowledge).

Tab. 5-4: Wissensarten der Kategorie Hintergrundwissen

Code	**Anzahl codierter Segmente**	**Anteil an Befragten (n=24)**
Geschichte des Hauses	10	20,8%
Strategie	21	33,3%
Vision	11	25,0%
Sinn	5	16,7%

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Neben dem Wissen über die Geschichte und die Traditionen eines Hauses und allen Auswirkungen, die sich daraus für die Mitarbeiter*innen ergeben, waren Strategie, Philosophie, Vision, Sinnhaftigkeit und ein Selbstverständnis als »Theatermensch« (02B, 92 und 06B, 146) wiederholt Themen in den Interviews (vgl. Tab. 5-4).

So hat die Geschichte eines Theaters trotz häufiger Personalwechsel spürbare Auswirkungen auf Netzwerke und Strukturen, auf Ausrichtung und Abläufe:

> »Wie ist es hier im Haus gelaufen? Wie ist die Historie dieses Hauses? Warum funktionieren bestimmte Themen hier und warum funktionieren die nicht?« (01B, 115)

> »Was sind Arbeitsabläufe, die hier tradiert sind?« (10B, 74)

Die Strategie beeinflusst künstlerische (z.B. Spielzeitmotto, Premieren, Spielplansetzungen) wie organisatorische (z.B. Management-Innovationen, neue Services, Organisationsentwicklung) Richtungsentscheidungen des Theaters, ebenso wie die Vision der Theatermacher*innen, insbesondere der Intendanz:

> »Das würde ich mir wünschen. Und eigentlich einen Chef, der einen wirklichen Überblick hat über alles und man das Gefühl hat, er sieht [das große Ganze] und hat die Fäden in der Hand und dirigiert in die richtigen Richtungen.« (11A, 120)

Abläufe im Theater werden nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund eines ganz persönlichen Sinns, den viele in der eigenen Arbeit sehen, begriffen und bewertet:

> »Der Geist dieses Wahnsinns hier, wenn das einem nicht irgendwie was gibt, dann will man es, glaube ich, nicht lang machen.« (06B, 144)

> »Das ist <u>mein</u> Theater und was auch immer passiert, dieser Vorhang geht hoch.« (02B, 138)

Das Publikum ist dabei eine wesentliche Quelle der Motivation für die Befragten:

> »Man sieht, sie sind einfach zufrieden und sie gehen lachend oder zufriedengestellt nach Hause. […] Das macht die Arbeit einfach schön.« (07B, 274)

Theater wird von diesen Mitarbeiter*innen als persönliche Mission aufgefasst; der Erfolg der Organisation ist eng verknüpft mit eigenen Idealen und Werten. Diese besondere Einstellung erklärt auch, weshalb viele sich mit dem Theater verbunden fühlen und bei vielen Beschäftigten der Wunsch am Theater zu arbeiten weiterhin groß ist, obwohl die Arbeitsbedingungen von denselben Beschäftigten teilweise als belastend empfunden werden. Zu Konflikten kommt es dann, wenn die Einstellung nicht von allen geteilt wird, wenn es für manche Mitarbeiter*innen »am Ende des Tages schon einfach ein Job« (02B, 92) ist, andere Mitarbeiter*innen sich aber für »[ihr] Theater [aufopfern]« (10B, 138).[10]

5.1.2 Herausforderungen und Lösungsansätze des Wissensmanagements in Theaterorganisationen

Der folgende Abschnitt der Auswertung widmet sich speziellen Herausforderungen hinsichtlich Information und Wissen, mit denen die Befragten in ihrer täglichen Arbeit im Theater konfrontiert sind. Während in Kapitel 5.1.1 also die wichtigsten Wissensarten, Informationsquellen und Kompetenzen identifiziert wurden, die für die strategische Steuerung des Wissens im Theater von Bedeutung sind, werden in Kapitel 5.1.2 konkrete Herausforderungen für den Umgang mit Information und mit Wissen im Theater benannt. Immer wieder waren die Herausforderungen dabei auch Anknüpfungspunkt für konkrete Lösungsansätze und Ideen zur Verbesserung, die von den Befragten diskutiert wurden. Diese Herausforderungen und Lösungsansätze werden im Folgenden gemeinsam dargestellt, strukturiert nach den zuvor definierten Schritten des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (vgl. Kap. 2.1.3): Wissen teilen und verteilen, Wissen aneignen und Lernen, Wissen erinnern und speichern sowie Wissen einsetzen und Handeln.[11]

---

10 Vgl. dazu auch die Konfliktsituation zwischen Sparten und Bereichen im Kap. 5.1.2.

11 Es ist dem offenen Forschungsdesign dieser Untersuchung geschuldet, dass die Befragten in diesem Zusammenhang auch allgemeine Herausforderungen thematisierten, die nicht immer nur typisch für Theater- bzw. Kulturbetriebe sind, sondern durchaus auch in anderen Organisationstypen vorkommen. Ein besonderer Fokus wird daher im Folgenden auf die durch die besonderen Voraussetzungen des Theaters beeinflussten Rahmenbedingungen gelegt. Durch die Anlage der Untersuchung mit Netzwerkkarten-Interview ergab sich zudem ein inhaltlicher Schwerpunkt auf dem Thema »Wissen teilen und verteilen«, so dass diese Kategorie in den Interviews in überproportionalem Umfang vertreten ist.

Wissen teilen und verteilen: Aufbauorganisation

Unter dem Stichwort Wissen teilen und verteilen diskutierten die Befragten einerseits Herausforderungen, die aus der Aufbauorganisation entstehen, also aus der Aufteilung in Bereiche, Sparten, Abteilungen, Gruppen und Hierarchieebenen, andererseits Herausforderungen, die aus der Ablauforganisation entstehen, also aus der Kooperation und Zusammenarbeit, der Weitergabe von Informationen, dem (persönlichen, digitalen) Austausch der Mitarbeiter*innen untereinander. Relevant war hier auch das Organisationsklima, das diesen Austausch prägt und gestaltet. Für die Aufbauorganisation wurden sechs Subkategorien gebildet (vgl. Tab. 5-5):

Tab. 5-5: Herausforderungen / Lösungsansätze zu Wissen teilen und verteilen: Aufbauorganisation

Code	Anzahl codierter Segmente in Herausforderungen	Anzahl codierter Segmente in Lösungsansätze	Anteil an Befragten (n=24)
Bereiche, Abteilungen	63	89	95,8%
Hierarchie und Theaterleitung	85	78	91,7%
Sparten, insbesondere Orchester und Ballett	32	26	62,5%
Größe, Komplexität	25	-	50,0%
Gäste	5	-	8,3%
Mittler*innen	-	79	87,5%

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Die am häufigsten genannten Kategorien, sowohl bei den Herausforderungen als auch bei den Lösungen, waren die Segmentierung des Theaters in Bereiche und Abteilungen einerseits und in unterschiedliche Hierarchieebenen andererseits. Das Bereichsdenken wird dabei charakterisiert durch die nur lückenhafte Kenntnis anderer Bereiche, durch fehlende Einblicke und Kontakte in andere Abteilungen, durch abweichende Arbeitszeiten, Arbeitsweisen und Mechanismen der Problembewältigung, durch unterschiedliche Temperamente, Sichtweisen und Befindlichkeiten, durch verschiedene Begriffe und Sprechweisen

sowie durch konfligierende Ziele und Zwänge – kurz: durch ein fehlendes Verständnis der drei Bereiche Kunst, Verwaltung und Technik füreinander. Der folgende Ausschnitt illustriert dies am Beispiel abweichender Arbeitsweisen in den Bereichen Kunst und Technik:

> »Das Verständnis, was Effizienz [bzw. Effektivität] ist, ist in einer Werkstatt komplett anders als im künstlerischen Prozess. Im künstlerischen Prozess kann es hocheffizient [bzw. effektiv] sein, sehr verschiedene Dinge auszuprobieren und wieder zu verwerfen. Für eine Werkstatt ist das ein komplett ineffizienter Prozess. Weil wenn ich quasi einen Raum erst grün anstreichen lasse und ich lasse ihn mir dann rot streichen und dann lasse ich ihn mir blau streichen, um mich dann zu entscheiden, dass ich die Rückseite nehme von den Wänden, dann ist das aus der Sicht von den Werkstätten unvorstellbar ineffizient. Es ist aber aus der Sicht vom künstlerischen Prozess vielleicht ein goldrichtiger Weg, um zu einer guten Lösung zu kommen.« (04A, 56)

Die Forderung nach einer besseren bereichsübergreifenden Zusammenarbeit wird über alle Bereiche hinweg gleichermaßen geäußert, das heißt sowohl von den künstlerischen Mitarbeiter*innen als auch von Beschäftigten in Organisation und Technik. Dennoch unterscheiden sich die Befragten der drei Bereiche insofern in ihrer Wahrnehmung, als sie jeweils verschiedene Herausforderungen bereichsübergreifender Zusammenarbeit thematisieren, jeweils andere Problemlagen in der Kooperation sehen und oftmals von den jeweils anderen Bereichen fordern, sich auf ihren Bereich zuzubewegen.

Das Bewusstsein für die Funktion und die Grenzen des eigenen Bereichs ist dabei stark ausgeprägt; Einmischungen von Technik oder Verwaltung in künstlerische Belange kommen kaum vor und bei allem Unverständnis bleibt es das erklärte Ziel von Technik und Verwaltung, bestmögliche Rahmenbedingungen für ein Gelingen von Kunst zu schaffen. Zur Debatte steht daher eher das »Wie« der Zusammenarbeit, der Umgang, der Tonfall und die Wertschätzung füreinander. Wo es bereits Schnittstellen zwischen den Bereichen gibt, werden diese fast immer als Mehrwert wahrgenommen. Wenn zum Beispiel das Servicepersonal die Reaktionen des Publikums an die Darsteller*innen weitergeben kann, dann ist das nicht nur eine wertvolle Information für die Künstler*innen, sondern könnte auch eine positive Begegnung und ein bereichernder Kontakt für das Servicepersonal selbst sein, das den Kontakt mit Künstler*innen schätzt und davon profitiert:

> »Und das ist jetzt drüben bei der [kleinen Spielstätte] ganz, ganz ähnlich, weil wir eben nur einen Aufgang haben. Also sehe ich sie immer, wenn sie kommen und wenn sie gehen. Und da redet man natürlich darüber: Und, wie ist es heute gelaufen? Oder: Wie geht es Dir davor? Ach, ich bin heute so müde. Oder: Mir geht es gut. Und so. Also, das sind Sachen, das ist einfach, ja, für mich so interessant. Und da hat man so guten Kontakt dadurch.« (07B, 140)

Und wenn organisatorische Mitarbeiter*innen sich den Bühnenraum zeigen lassen – »boah, ich würde wahnsinnig gerne mal in den Schnürboden mit Euch gehen« (06B, 146) – dann ist das nicht nur eine Form von Wertschätzung für die Technik, sondern trägt auch dazu bei, dass sie Abläufe im Theater besser verstehen:

> »Dass ich irgendwie auch die Befindlichkeiten vielleicht besser verstehe. Und nicht irgendwie dasitze und schimpfe und sage: Es sind alle blöd oder alle […] wollen es nur nicht machen, um stur zu sein. Sondern, dass ich eben die Hintergründe dazu verstehe.« (06B, 146)

Vorschläge der Befragten für eine bessere Zusammenarbeit der Bereiche beziehen sich oftmals darauf, den Informationsfluss zwischen den Bereichen zu fördern und zusätzliche bzw. andere Gelegenheiten für Austausch zu schaffen, etwa bereichsübergreifende Sitzungen einzuführen, vorhandene Schnittstellen zwischen den Bereichen (z.B. von Marketing zu Dramaturgie) bewusst zu gestalten, gezielt Feedback zur eigenen Arbeit aus den anderen Bereichen einzuholen, eigene Sprachgewohnheiten zu überdenken und sich an die Gesprächspartner*innen anzupassen sowie Mitbestimmungsmöglichkeiten (z.B. für Künstler*innen) zu eröffnen. Durch das Überdenken und Verändern von Strukturen, das Planen von Stellen entlang der Bedürfnisse der Organisation, durch das Zusammenlegen von Abteilungen und die Anordnung von kooperierenden Abteilungen in räumlicher Nähe zueinander könnten zusätzliche Austauschmöglichkeiten geschaffen werden. Als besonders wirkungsvoll für ein Zusammenwachsen der Bereiche wird von den Befragten auch das Einbeziehen von künstlerisch Verantwortlichen, zum Beispiel Schauspieldirektor*innen oder Chorleiter*innen, in Management- und Budgetentscheidungen eingeschätzt:

> »Auch dass man die ganzen Direktoren mit in eine Verkaufsrunde mit einbezieht und sie auch mal für Marketingthemen sensibilisiert. Oder auch mit ihnen offen die Zahlen hinlegt und sagt: Schau mal, wo wir stehen oder was wir geplant haben.« (01B, 121)

Auch ein Wissensaustausch und gegenseitiges Verständnis zwischen Intendanz und Verwaltungsleitung ist immer wieder Thema in den Interviews:

> »Ich glaube, es kann nur funktionieren, wenn die handelnden Personen in der Führung gut miteinander können.« (01B, 91)

Viele Gestaltungsvorschläge der Befragten zielen darauf ab, Personen aus der Theaterleitung (Intendanz, Geschäftsführende Direktion) und aus den Bereichsleitungen besser miteinander zu vernetzen.

Mitarbeiter*innen auf den unteren Hierarchiestufen sind hingegen nur selten Gegenstand der Überlegungen und der Lösungsansätze. Selbst wenn sicher kritisch hinterfragt werden darf, ob die gegenseitige Information und die Kommunikation zwischen den Bereichen immer und für alle Mitarbeiter*innen auf allen Hierarchieebenen (z.B. für Beleuchter*innen oder Servicekräfte) unbedingt notwendig ist, oder ob es oft nicht ausreicht, wenn Mitarbeiter*innen in Querschnittsfunktionen (z.B. im Künstlerischen Betriebsbüro) den Austausch von Information und Wissen zwischen Kunst, Verwaltung und Technik sicherstellen[12], so ist in den Interviews doch deutlich spürbar, dass neben den Bereichsgrenzen auch hierarchische Grenzen eine große Herausforderung für den Informations- und Wissensaustausch im Theater darstellen.

Dieser Eindruck bestätigt sich bei einer genaueren Analyse der Subkategorien zum Thema Hierarchie. Themen der Befragten sind hier eine oft problematische, machtbewusste Kommunikation von oben nach unten, fehlende Kommunikationswege von unten nach oben, insbesondere fehlende Möglichkeiten zur Ansprache von Intendanz und Verwaltungsleitung sowie eine fehlende Bereitschaft der Intendanz, mit Spartenleitungen und Bereichsleitungen zu kooperieren. Wie schon die Unterschiede zwischen den Bereichen, überraschen auch diese Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen nicht, sind sie doch in der Kulturmanagement-Literatur vielfach beschrieben und gelten als typisch – beinahe schon anekdotisch – für Theaterorganisationen (vgl. z.B. Masberg 2020). So müssen auch die vielen sprachlichen Bilder gelesen werden, welche die Befragten für die Hierarchie finden: Theater sei in dieser Hinsicht »eine der letzten Diktaturen« (02B, 106), beinahe »militärisch« (06B, 38) und Gleichberechtigung »dann doch ein Euphemismus« (04A, 32), denn »auf dem Fußballplatz und im Theater hört die Demokratie auf« (01B, 75). Den Befragten ist dabei durchaus bewusst, wie problematisch sich hierarchische Grenzen auf den Austausch und die Zusammenarbeit im Theater auswirken können. Entsprechend wird das Thema

12 Vgl. zur Zusammenarbeit mehrerer Bereiche entlang der Geschäftsprozesse Kap. 2.2.3.

Hierarchie in allen Bereichen und von Personal auf allen Ebenen der Hierarchie thematisiert.

Mitglieder der Theaterleitung sprechen davon, einen Austausch auf Augenhöhe zu realisieren, Vertrauen abzugeben und Mitarbeiter*innen dazu zu befähigen, eigene Entscheidungen treffen zu können. Dafür seien aber Selbstständigkeit und Lösungsorientierung zentrale Kompetenzen, die bei den Mitarbeiter*innen noch nicht immer vorhanden seien:

> »Und es muss nicht jeder Bleistift und es muss nicht jede Kleinigkeit immer von mir entschieden werden. Also, sie haben auch eine eigene Entscheidungskompetenz, mit der sie relativ frei arbeiten können. Was natürlich einerseits gute Kollegen braucht auf diesen Ebenen, die auch selbstständig arbeiten können und auch damit umgehen können. Und was auch einen regelmäßigen Austausch wieder braucht.« (01B, 71)

Zudem zeichnet die Theaterleitung in den Interviews ein Bild von sich selbst als Zentrum eines dichten Kommunikationsnetzwerks mit Beziehungen zu allen Arten von Mitarbeiter*innen, ein Bild als kooperationsbereite Führungsfiguren, die in dringenden Fällen jederzeit und für jede*n Mitarbeiter*in erreichbar sind. Dieses Selbstbild der Intendant*innen und Verwaltungsdirektor*innen hält der Überprüfung durch das Fremdbild der Mitarbeiter*innen auf die Theaterleitung aber eher nicht stand.[13] Mitarbeiter*innen ohne Führungsaufgaben kritisieren, dass es in der Praxis nur wenige Möglichkeiten zur Mitsprache gäbe. Einzelne Interviewpartner*innen fühlen sich alleine gelassen oder klagen, dass die Theaterleitung nicht erreichbar sei und ihr*e Vorgesetzte*r über den Dingen »schwebt« (07A, 32). Andere Befragte, gerade in der Kunst und in den kunstnahen Abteilungen der Organisation, berichten hingegen von einer engen Zusammenarbeit, einer guten Ansprechbarkeit und einer unkomplizierten »allürenlos[en]« (05B, 114) Kommunikation mit der Theaterleitung. Auch diese Problematik scheint also von Bereich und Hierarchiestufe abzuhängen. Trotz ihrer grundsätzlich positiven Sichtweise halten Mitarbeiter*innen in den kunstnahen Abteilungen die Vorstellung der Theaterleitung, nach der eine gleichberechtigte Zusammenarbeit über alle Hierarchieebenen hinweg möglich sei, angesichts der geltenden hierarchischen Schranken für unrealistisch:

13 Vgl. zu dieser Frage auch die Ergebnisse des Dyadenzensus in Kap. 5.2.1.

> »Dass die Annahme, man könne in den gleichen hierarchischen Strukturen ganz offen einen Informationsaustausch und gemeinsame Diskussionen ermöglichen, dass die nicht funktioniert. Also, […] diese Annahme clasht mit den faktischen Gegebenheiten.« (09A, 128)

Eine besondere Position hinsichtlich Hierarchie nehmen auch die Mitarbeiter*innen im mittleren Management ein, die sich auf »Sandwich-Positionen« (01A, 160) zwischen Theaterleitung und Mitarbeiter*innen am unteren Ende der Hierarchie befinden. Sie spüren einerseits Druck und Verantwortung von oben, andererseits müssen sie aber damit umgehen, dass sie durch die Fokussierung des Theaters auf die Intendant*innenfigur nicht immer ernst genommen werden und dass sie bei wichtigen Anliegen von ihren Mitarbeiter*innen gelegentlich umgangen werden.

Diese Mitarbeiter*innen wünschen sich ihrerseits für eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Hierarchien flacher angelegte Rangordnungen im Theater, hierarchiefreie Kommunikation, kurze Kommunikationswege und mehr Möglichkeiten für Mitsprache, eine offene Gesprächsatmosphäre und mehr Vertrauen der Theaterleitung in ihre Fähigkeiten. Dabei werden auch grundlegende Gesetzmäßigkeiten in Frage gestellt und zum Beispiel hinterfragt, wieso der bzw. die Technische*r Direktor*in nicht auch Teil der Theaterleitung ist.[14] Zugleich sind es aber auch vor allem die Mitarbeiter*innen ohne Führungsaufgaben, die eine strenge und intakte Hierarchie nach wie vor als Grundvoraussetzung der Arbeit im Theater ansehen, insbesondere in der Technik:

> »Würde vielleicht auch gar nicht anders funktionieren. Ich bin jetzt nicht gerade der größte Feind der Diktatur, wenn es sein muss.« (02B, 108)

Neue Organisationsformen und die Veränderung von Hierarchien sollten durch Changemanagement und durch ein entsprechendes Instrumentarium begleitet werden, weil Veränderung in den Theatern eine große Herausforderung darstellt:

---

14 In der Tat spricht einiges dafür, dass Herausforderungen insbesondere in den Produktionsprozessen durch eine bessere Einbindung und mehr Mitsprache der Technischen Direktion entschärft werden könnten (vgl. dazu den folgenden Abschnitt zur Ablauforganisation). Dies könnte selbst beim rechtlichen Erfordernis zweier Geschäftsführer*innen z.B. über ein Direktorium mit Entscheidungskompetenzen gelöst werden.

»Und das ist quasi sozusagen, glaube ich, die eine Herausforderung, die hierarchische Betriebe, also alle [Theater] ungefähr, in einem Change-Prozess haben: Ist dieses Nebeneinander von Abteilungshierarchie und Vorgesetztendenken mit Projektdenken, wo dann in Bezug auf das Problem es komplett egal ist, ob die Assistentin, der Praktikant oder der Abteilungsleiter einen Vorschlag gemacht hat, Hauptsache der ist gut. [...]. Früher war es eben wichtig, dass der Abteilungsleiter einen Vorschlag gemacht hat und der wurde dann umgesetzt. Aber so ist es nicht mehr.« (04A, 54)

In mehr als der Hälfte der Interviews werden außerdem Unterschiede zwischen den Sparten als ein weiterer Grund für Schwellen in der Kommunikation von Wissen und Information benannt. Jede der Sparten Schauspiel, Tanz und Musiktheater folgt dabei eigenen Überzeugungen und Gesetzen, die für die anderen Sparten nicht immer offensichtlich sind, so dass sie von anderen teils als anstrengend-chaotisch (Schauspiel), teils als konservativ (Musiktheater) wahrgenommen werden. Zudem befinden sich die Sparten in einer Konkurrenz um Erfolg und die Zuneigung des Publikums, aber auch um Ressourcen wie Assistent*innenstellen und Gehälter. Das resultiert oftmals in einer fehlenden Sympathie und teilweise sogar in einer Geringschätzung der Sparten füreinander, wie der folgende Interviewausschnitt zu einem Kooperationsprojekt zeigt:

»Völliger Wahnsinn, weil (...) das ist, ich weiß nicht, ob das unterstellt ist, aber es ist schon für mich sehr spürbar, dass Musiktheater und Musik insgesamt im 19. Jahrhundert einfach verhaftet ist, was hierarchisches Denken und auch die Besoffenheit von der eigenen Bedeutung angeht. Also das ist schwer, da irgendwie in einen ordentlichen Dialog zu kommen. [...] Ignorant und selbstbezüglich finde ich die anderen Sparten da, in dem, dass die Kooperation so als Sonntagsversprechen immer gerne hochgehalten wird. [...] Und die anderen, da hört man dann irgendwie so einen wirklich saudämlichen Spruch von einem Orchesterleiter: Ja, wir haben eine Oboe frei.« (09A, 80)

Grenzen zwischen Sparten beschränken sich dabei nicht nur auf das künstlerische Personal selbst, sondern setzen sich auch in den kunstnahen Teilen der Organisation fort, etwa in der Disposition, wo auch in kleineren Häusern häufig Zuständigkeiten für bestimmte Sparten auf verschiedene Mitarbeiter*innen verteilt werden. Nicht zuletzt durch diese Aufteilung entstehen an manchen Stellen der Organisation Engstellen im Informationsfluss, weil jede*r Mitarbeiter*in hochspezialisiert in einer Abteilung für eine bestimmte Sparte zuständig ist und sich alles entscheidende Wissen für eine Funktion in einer Person vereint.

Fällt diese*r Mitarbeiter*in aus oder übersieht etwas, kommt die Kommunikation schnell zum Erliegen.[15] Besonders hervorgehoben wird beim Spartendenken die Rolle von Ballettkompanie und Orchester: sowohl bei künstlerischen Entscheidungen als auch bei Prozessen im Bereich Verwaltung haben die Kollektive eigene Handlungskompetenzen und pflegen eigene Abläufe, oftmals sogar in gesonderten Personalstrukturen. Ballett und Orchester werden darum charakterisiert mit Begriffen wie »autark« (05A, 74) »eigenständig« (01B, 10) oder »ausgelagert« (08A, 4), sie nehmen eine »Sonderstellung« (12A, 28) ein oder bilden »eine eigene Welt« (05B, 112) innerhalb der Theaterorganisation. Diese Einschätzung stellt nicht nur ein Fremdbild anderer auf die Kollektive dar, sondern wird auch von den Interviewpartner*innen aus Ballett und Orchester selbst so gesehen:

> »Dadurch, dass wir so eine Marke [...] sind und so sehr autark, sind wir eigentlich sehr eigenbrötlerisch.« (11A, 126)

> »Naja, also es ist gelungen, das Orchester zu integrieren, aber eine gewisse Hemmschwelle gibt es, glaube ich, immer noch, ja.« (04B, 140)

Begründet werden diese Unterschiede mit einem besonderen Selbstverständnis von Ballett und Orchester, die »mehr als Kollektiv funktionieren, die anderen mehr als Individualpersönlichkeiten« (11B, 96). Ballettkompanien sind im Vergleich mit den anderen Sparten oftmals besonders international aufgestellt und haben als »Hochleistungssportler[*innen]« (05B, 112) einen anderen Probenrhythmus als Künstler*innen im Schauspiel oder in der Oper. Orchestern wiederum ist es über die Jahre gelungen, eine starke Position bei der Verhandlung von Tarifbedingungen zu erreichen, so dass sie von besonderen Konditionen profitieren. Was angesichts der Diskussion um untragbare Arbeitsbedingungen an Theatern (vgl. Weber 2018 oder Kreienbrink 2016) auf den ersten Blick vorbildlich erscheint, verhindert eine Flexibilisierung der Abläufe und erschwert die Arbeit für andere Gruppen im Theater weiter:

> »Das erste Argument, wenn bei uns irgendwie in der Dispo immer irgendwas nicht geht, ist: Nein, da haben wir keinen Tag mehr, keinen Orchestertag mehr, keinen Orchesterdienst mehr. Wenn das Orchester keinen Dienst mehr hat, das ist in Stein gemeißelt. Wenn ich sage, da habe ich kein Geld mehr, das interessiert keinen eigentlich.« (06A, 128)

15 Vgl. dazu das Phänomen Bottlenecks im folgenden Abschnitt sowie in Kap. 5.2.2.

Die Zusammenarbeit zwischen den Sparten zu verbessern ist denn auch ein großes Anliegen vieler Interviewpartner*innen, etwa durch gemeinsam realisierte Projekte und Programme, durch eine interdisziplinäre Dramaturgie, deren Mitarbeiter*innen variabel in verschiedenen Sparten und auch spartenübergreifend tätig sind, durch eine bessere Zusammenarbeit der Spartenleitungen untereinander oder auch durch Hospitationen von Mitarbeiter*innen einer bestimmten Sparte in anderen Sparten:

> »Das Geheimnis wäre, man müsste Zeit haben, bei den Anderen zu hospitieren und zu erleben, wie die Arbeitsvorgänge sind.« (11A,130)

Neben den Spartenleitungen und der Dramaturgie stellt nach Einschätzung der Befragten auch die Vermittlungsabteilung einen vielversprechenden Ansatzpunkt für die spartenübergreifende Arbeit dar. Die Mitarbeiter*innen in dieser Abteilung haben ohnehin bereits Einblick und Kontakt in verschiedene Sparten und sehen diese nicht getrennt voneinander, sondern als sich ergänzende Teile:

> »Ich glaube durch [die Vermittlung] ist viel passiert. Weil da sitzt eine drin, die sich ums Schauspiel kümmert, eine, die sich um generell alles Musikpädagogische kümmert und eine [Person], die sich um den Tanzbereich kümmert. [...] Also, das heißt, was den Bereich der Vernetzung zwischen Schauspiel, Musiktheater und Tanz angeht, glaube ich, wird sich das in Zukunft deutlich noch verbessern, durch gemeinsame Projekte auch. Und einfach weil es dann diese Personen gibt, die es zusammenführen.« (03A, 158)

Als herausfordernd in organisatorischer Hinsicht wird außerdem immer wieder die Größe der Betriebe mit vielen Mitarbeiter*innen kritisiert. Theater werden auch als »riesen Tanker« (11A, 154) wahrgenommen, die mit teilweise unübersichtlichen und chaotischen Strukturen die Arbeit verkomplizieren. Dabei machte in der Befragung die tatsächliche Mitarbeiter*innenanzahl keinen Unterschied: sowohl im mittelgroßen Theater (200-400 Mitarbeiter*innen) als auch im großen Theater (über 400-550 Mitarbeiter*innen) äußerten sich je drei Proband*innen negativ zu dieser Subkategorie. Die tatsächliche Mitarbeiter*innenzahl scheint also für die Wahrnehmung der Größe eines Hauses weniger relevant zu sein als die Undurchsichtigkeit der Strukturen und die Kompliziertheit der Kommunikation. Dafür spricht auch, dass immer wieder die sehr hohe Komplexität der Theaterbetriebe als problematisch für die Kommunikation von Wissen beschrieben wird, die sich aus einer Vielzahl verschiedener Bereiche, Abteilungen und Sparten, aus dem Nebeneinander verschiedener Spielstätten und zu-

sätzlicher Festivals, Kooperations- und Fremdveranstaltungen sowie aus einer steigenden Zahl an Neuproduktionen und Vorstellungen jedes Jahr mit sich überschneidenden Prozessen ergibt:

> »Das heißt also, ich habe dann jetzt zum Beispiel die Vorbereitung auf neue Produktionen, wo wir die ersten Informationen kriegen. Die zweiten Bereiche sind so, dass die Kalkulationen durch sind, wo ich die Freigaben mache. Die dritten laufen, weswegen wir schon am Zeichnen, am Konstruieren sind und wir machen Materialrecherche, Brandschutz, weiß der Teufel was nicht alles, Statik und so weiter. Und der vierte Schritt ist dann, dass die Teile schon in den Werkstätten sind. Da haben wir im Moment glaube ich am Laufen, ja, wir haben im Moment vier Produktionen am Laufen in verschiedenen Arbeitsständen.« (07A, 12)

Die Vielzahl der Neuproduktionen führt regelmäßig Gäste und Regieteams ans Haus, die noch kein Erfahrungswissen zu den jeweils individuellen Prozessen und Produktionsweisen mitbringen und aus diesem Grund teilweise unrealistische Erwartungen an die Theater richten. Sie müssen jedes Mal aufs Neue mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut gemacht werden. Hier ist insbesondere das Künstlerische Betriebsbüro gefragt, aktiv den Kontakt zu den Regieteams zu pflegen und die Terminierung und Kommunikation »offen und transparent« (02B, 84) zu gestalten, so dass alle an einer Produktion Beteiligten jederzeit über alle relevanten Informationen und über notwendiges Wissen verfügen.

In den Interviews treten nicht nur die Disponent*innen im Künstlerischen Betriebsbüro und die Mitarbeiter*innen der Vermittlungsabteilung, sondern auch Mitarbeiter*innen auf anderen Positionen im Theater immer wieder in der Rolle als Mittler*innen und Multiplikator*innen in Erscheinung (vgl. Tab. 5-6).

Häufig handelt es sich bei den Mittler*innen um ausgesprochen kommunikative und integrative Personen, die an verschiedenen Schnittstellen die Zusammenarbeit ermöglichen und erleichtern. So fungieren zum Beispiel die Regieassistent*innen als Bindeglied zwischen dem Theater und den Regieteams, als eine Art »Frühwarnsystem«, das aufkommende Konflikte in den Proben rechtzeitig erkennt und an das Theater zurückmeldet. Die Referent*innen von Verwaltungsleitung und Intendanz werden als »Innovationsagent*innen« eingesetzt, die sich selbst im Haus eigene Aufgaben und Projekte suchen, Themen entdecken und sie in Abstimmung mit der Theaterleitung bearbeiten. Zugleich sind sie ein Filter für die unzähligen Anfragen, die jeden Tag bei der Theaterleitung eingehen und helfen zwischen wichtigen und unwichtigen Anliegen zu unterscheiden. Eine ähnliche Funktion nehmen häufig auch die Sekretär*innen der Theaterleitung ein, die mit besonders viel Know-who als »wandelnd[e] Netz-

werk[e]« (11B, 52) jede*n im Theater kennen und erreichen können. Auch die Disponent*innen müssen ihre Ohren überall haben. Sie sind wahre Talente darin, Informationen zu bündeln und über das Kommunikationskreuz Künstlerisches Betriebsbüro an die entscheidenden Stellen weiterzugeben.

Nach außen erfüllen darüber hinaus alle Positionen mit Publikumskontakt, zum Beispiel an Kasse und Garderobe, im Publikumsdienst, in der Vermittlungsabteilung und in der Öffentlichkeitsarbeit eine Rolle als Mittler*innen:

> »Also ich sehe uns gerne als eine Membran, wo was von außen reinkommt, aber auch von innen raus und sich das ein bisschen mischt. Was natürlich auch für die Kolleginnen und Kollegen manchmal eine andere Motivation haben kann, wenn sie an einer Sache arbeiten, zu wissen [...]: Wer ist da im Publikum? Oder für wen macht man das? Oder was sind da auch Interessen? Ja, ein Austauschbereich (lacht) sozusagen.« (10A, 12)

*Tab. 5-6: Beschreibungen / Selbstbezeichnungen von Mittler*innen in den Interviews*

Position	**Rolle als Mittler*in (intern)**	**Quellen**
Sekretär*innen	Strippenzieher*innen, wandelnde Netzwerke	11B, 54 / 11B, 52
Referent*innen	Filter, Innovationsagent*innen	04A, 48 / 01B, 63
Regieassistent*innen	Scharniere, Spion*innen, Frühwarnsysteme	10B, 18 / 08A, 34
Künstlerisches Betriebsbüro	Möglichmacher*innen, Herzstück, Alles-Wisser*innen	08A, 200 / 12A, 38 / 08B, 219

Position	**Rolle als Mittler*in (extern)**	**Quellen**
Vermittlung	Membrane, Mediator*innen	10A, 12 / 10A, 141
Publikumsdienst	Schnittstellen von Theater und Publikum	07B, 38

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ausgewählte Interviewausschnitte

Es ist ein bezeichnender Widerspruch, dass ausgerechnet die Positionen an der Schnittstelle zwischen Theater und Publikum – also diejenigen, die in Anbetracht der Legitimationskrise des Theaters eine der wichtigsten Funktionen im

Theater ausfüllen – sich oftmals nicht ernst genommen fühlen und die Bedeutung ihrer Arbeit gegenüber anderen verteidigen müssen. Überhaupt fällt auf, dass viele der Mittler*innen als Assistent*innen auf befristeten und schlecht bezahlten Stellen beschäftigt sind, ohne eigene Entscheidungskompetenz und ohne, dass sie für ihre schwierige Aufgabe anerkannt und wertgeschätzt würden.

> »Die Ungerechtigkeit im Theater ist immer total krass. Diejenigen, die anfangen, haben so wenig Geld und die arbeiten am allermeisten und sind so wichtig.« (12A, 120)

Auch erfahren sie keine besondere Begleitung für diese verantwortungsvolle Tätigkeit, zum Beispiel durch regelmäßige Schulungen oder durch kollegiale Feedbackrunden.

Wissen teilen und verteilen: Ablauforganisation

> »Klar, weil die meisten Probleme durch schlechte Kommunikation oder durch unkoordinierte Kommunikation entstehen. Ich glaube, das ist einer der Haupt-Unzufriedenheitsfaktoren im Theater, nicht vorhandene oder schlechte Kommunikation. Also von daher ist es, glaube ich, das Thema für das Theater.« (11A, 158)

Was ein*e Mitarbeiter*in hier in einem Interviewausschnitt auf den Punkt bringt, findet sich so oder ähnlich formuliert auch in den anderen 23 Interviews: Mit über 700 Codierungen ist die Kommunikation und die Kooperation entlang der Ablauforganisation des Theaters das Thema, welches von den Befragten am häufigsten als Problem benannt und für das der größte Verbesserungsbedarf gesehen wird. Für den Bereich Ablauforganisation konnten drei größere Subkategorien (Umgang mit Informationen, Organisationsklima und Qualität der Beziehungen, persönlicher Austausch und Sitzungen) sowie verschiedene Einzelthematiken (zusammengefasst unter »Weitere Themen«) ausgemacht werden (vgl. Tab. 5-7):

Tab. 5-7: Herausforderungen / Lösungsansätze zu Wissen teilen und verteilen: Abläufe

Code	Anzahl codierter Segmente in Herausforderungen	Anzahl codierter Segmente in Lösungsansätze	Anteil an Befragten (n=24)
Umgang mit Informationen	80	30	87,5%
Organisationsklima	128	159	100,0%
Sitzungen, persönlicher Austausch	18	117	100,0%
Weitere Themen	127	47	100,0%

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Problemlagen im Umgang mit Wissen und Informationen bestehen einerseits darin, dass Informationen nicht weitergegeben werden bzw. aus oftmals ungeklärten Gründen ihr Ziel nicht erreichen, und andererseits darin, dass Informationen nicht früh genug weitergegeben werden und folglich die Rechtzeitigkeit als zentrales Qualitätskriterium von Information nicht erfüllt ist. Von dieser Problematik sind insbesondere die technischen Abteilungen betroffen. Die Schwierigkeit, Informationen rechtzeitig an die Technik weiterzugeben, ist auf eine Grundproblematik zurückzuführen, die durch veränderte Strukturen in den Abläufen der Theater entsteht:

> »Heutzutage sind […] Stücke in der Entwicklung. Die künstlerischen Teams kommen hierher und haben noch keine so klare Vorstellung von dem Endprodukt. Und das bringt uns natürlich in die Enge, weil wir so nicht reagieren können. Wir brauchen einen gewissen Vorlauf. Es gibt halt Dinge wie Lieferfristen, es gibt Sachen, die brauchen einfach Zeit. Wenn jemand Rokoko-Kostüme haben will, dann braucht man dafür Zeit. […] So was kann ich nicht von heute auf morgen machen. Wenn dieser Entwurf nicht früh genug kommt, weil noch gar nicht klar ist, was spielen wir für ein Stück, weil das künstlerische Team noch nicht feststeht, weil man ganz kurzfristig draufgekommen ist, dass man ja eigentlich den Chor gerne da oben hätte oder was auch immer, dann können wir nicht mehr reagieren. Und dann erfüllen wir unsere Aufgabe nicht, weil unsere Aufgabe ist, den Wunsch der Künstler möglich zu machen. Und das geht dann nicht mehr und macht auch unzufrieden.« (06A, 114)

Die Produktionsprozesse, in denen Stücke erarbeitet werden – so beschreiben es die Befragten aus ihrer Erfahrung an den Fallstudientheatern und anderen Häusern – verändern sich, gleichzeitig aber bewegen sich die Strukturen in den Theatern nicht mit. So prallen zwei unterschiedliche Systeme der Planung aufeinander:

> »Also das System muss sich der Denkweise angleichen und die Denkweise muss sich dem System angleichen. Ganz ohne wird es nicht gehen. Nur, im Moment ist es so, dass praktisch diese Hutmutter mittlerweile eine andere Form hat und jetzt versucht man, die auf die alten Schraubenköpfe drauf zu machen.« (07A, 80)

Dieser Prozess wird sich wahrscheinlich immer weiter verschärfen: Wenn an den Theatern jedes Jahr eine immer größere Zahl an Neuproduktionen Premiere feiert und sich damit die Produktionszeiträume verkürzen, zugleich aber Bühnenbilder und Kostüme immer aufwändiger werden, Entscheidungen länger offenbleiben müssen, um der Kunst notwendige Flexibilität für neue Produktionslogiken zu garantieren, und selbst die Entscheidung für oder gegen ein Regieteam lange hinausgezögert wird, dann manövrieren sich die Theater in eine problematische Lage:

> »Und damit reduzieren sich dann die Vorlaufzeiten für uns manchmal aber so brutal, dass wir dann statt einem Vierteljahr oder sowas noch vier, fünf Wochen haben für eine Produktion. Und das ist natürlich tödlich. Das ist Schrottpresse, aber von oben und unten. Und beinhaltet natürlich Fehlerquellen ohne Ende.« (07A, 74)

Die Frage des Informationsmanagements in veränderten Produktionsprozessen ist also von hoher Wichtigkeit. Befragte sehen die Verantwortung für die Auflösung solcher Konflikte vorrangig bei der Intendanz, wo durch frühe Entscheidungen sowie durch proaktive Kommunikation solchen Zwickmühlen für die Technik vorgebeugt und zugleich der Gestaltungsspielraum für die Kunst erhalten werden könnte. Das proaktive Weitergeben und Einholen von Informationen erweist sich auch bei den weiteren identifizierten Problemlagen als geeignete Lösungsstrategie, etwa wenn es darum geht, Löcher in der Kommunikation zu überbrücken, Informationen transparent zu machen, Wissen aktiv einzufordern, es aktiv zu verteilen und sicherzustellen, dass es auch bei den Mitarbeiter*innen ankommt, die es benötigen:

»Das Bewusstsein, dass jeder Informationslieferant ist, um den Betrieb am Laufen zu halten, das ist glaube ich nicht so da. Viele sehen sich praktisch als Informationsempfänger, die dann das weiterverarbeiten, was sie an Informationen kriegen. Aber dass jeder auch ein Informationsgeber ist, das ist glaube ich noch nicht so ganz drin, dass alle auch auf Informationen von vielen angewiesen sind, damit es rund läuft.« (05A, 108)

»Und man muss, und das ist glaube ich das ganz Wichtige, man muss aktiv Information einholen. Da zu sitzen und zu warten, dass man schon irgendwann informiert werden würde, ist manchmal der falsche Weg. [...] Man muss Fragen stellen, muss nachfragen und auch selber zeigen, dass man der Information bedarf, dass man sie will, dass man informiert sein möchte, mit auf den Weg genommen sein will und nicht belästigt ist von Information. Das glaube ich, ist das Wichtigste.« (11B, 84)

Durch die Besonderheit der Theaterorganisation, die über viele hochspezialisierte Mitarbeiter*innen und zugleich über eine oftmals nur dünne Personaldecke verfügt, gibt es viele Mitarbeiter*innen, die jeweils die Einzigen mit einer bestimmten Kompetenz oder bestimmten Kontakten im Theater sind. Es entstehen also regelmäßig sogenannte »Bottlenecks« oder »Flaschenhälse« (Müller-Prothmann 2010: 841) – einzelne Akteur*innen, die ansonsten nur lose verbundene Teile des Informations- und Wissensnetzwerks zusammenhalten (vgl. Müller-Prothmann 2010: 841), die Engstellen für den Informationsfluss darstellen und aus diesem Grund besonders kritisch für den reibungslosen Ablauf von Prozessen sind:

»Das Tor [zu dieser Gruppe] sind nur wir beide, so. Und wenn einer von uns beiden Informationen verliert, dann geht das halt nicht weiter.« (03A, 136)

Dadurch, dass es kaum Redundanzen und zu wenige Querverbindungen – horizontal wie vertikal – bei den Informationswegen gibt, läuft die Organisation ständig Gefahr, Informationen zu verlieren und Informationsflüsse zu unterbrechen. Die Theaterorganisation ist also einerseits zu groß und zu komplex, um einen funktionierenden Informationsaustausch zu gewährleisten, zugleich ist das Personal aber sehr spezialisiert und nicht flexibel genug einsetzbar, um dieser Komplexität gerecht zu werden.

Informationen sollten einerseits proaktiv und angemessen breit gestreut werden. Andererseits klagen in den Fallstudientheatern viele Mitarbeiter*innen über eine Flut (teils irrelevanter) Informationen, die sie als »belastend« (02B, 62)

empfinden. Zudem berichten sie von vereinzelten Fällen von Knowledge Hoarding: ein Phänomen, bei dem Mitarbeiter*innen ihr Wissen nicht weitergeben, sondern es »hüten wie einen Schatz« (02B, 58), Informationen »hamstern« bzw. bewusst anhäufen, verbergen und zurückhalten (vgl. Bilginoğlu 2019: 62). Beide Verhaltensweisen – sowohl das Zurückhalten als auch das Fluten mit Informationen – werden dadurch begünstigt, dass keine eindeutigen Richtlinien für den Informationsaustausch definiert werden, konkrete Absprachen zur Kommunikation fehlen und die Leitung das Teilen von Wissen nicht als eine Aufgabe definiert, für die Mitarbeiter*innen wertgeschätzt und gelobt werden können.

Mit dem Stichwort »Wertschätzung« knüpft dieses Thema nahtlos an die nächste Subkategorie Organisationsklima und Qualität der Beziehungen an, die für die Interviewpartner*innen eine herausragende Rolle einnimmt (287 Codierungen, in allen Interviews) (vgl. Tab. 5-8).

Tab. 5-8: Subcodes Organisationsklima / Qualität der Beziehungen

Subcode	**Anzahl codierter Segmente in Herausforderungen**	**Anzahl codierter Segmente in Lösungsansätze**	**Anteil an Befragten (n=24)**
Interesse / Verständnis / Empathie / Einfühlungsvermögen	31	21	66,7%
Wertschätzung / Lob / Dankbarkeit	18	23	62,5%
Vertrauen / Vertraulichkeit	11	42	83,3%
Respekt im Umgang miteinander	22	18	66,7%
Individualistisch-selbstbezügliche Tendenzen	13	8	41,7%
Zugehörigkeitsgefühl / Identifikation / Gemeinschaft	9	9	37,5%
Leidenschaft für Kunst und Kultur	15	12	37,5%
Kritikfähigkeit / Feedback / schwer lösbare Konflikte	9	26	62,5%

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Wie bereits deutlich wurde, wird die Einschätzung der Befragten maßgeblich davon bestimmt, zu welchem Bereich oder zu welcher Sparte sie sich zugehörig fühlen. Ist diese Zuordnung einmal erfolgt, betrachten sie die Kolleg*innen aus anderen Bereichen häufig als »die anderen« – mit negativen Folgen für das Organisationsklima. Aus den Interviews spricht dann häufig nicht nur ein Mangel an Interesse für die anderen Bereiche und Sparten, sondern auch fehlende Empathie, Unverständnis und teilweise sogar Missgunst, deutlicher als dies etwa in einem Wirtschaftsbetrieb zwischen unterschiedlichen Abteilungen zu erwarten wäre:

> »Sei es jetzt, dass Leute bei uns sagen: Ey, krass, die ist am Freitag um 15:00 Uhr schon weg, das geht doch einfach nicht. Wie auch umgekehrt vielleicht: Können die nicht um 8:00 Uhr schon da sein?« (10A, 211)

> »Also, für viele trinken wir wahrscheinlich die ganze Zeit nur Kaffee und sitzen hier oben rum, was eben überhaupt nicht der Fall ist.« (06B, 28)

> »Manchmal, sage ich, ist es Mangel an Interesse an der Arbeit des anderen, da halt kein Verständnis aufzubringen. Warum ist es so?« (02B, 94)

Dadurch, dass die Arbeitsrealität der anderen Mitarbeiter*innen nicht richtig wahrgenommen wird, wird oft zu wenig Wertschätzung für Kolleg*innen ausgedrückt:

> »[Als] ich hier mich beworben habe, haben mir [mein*e Vorgänger*in] und die [Gisela] auch gesagt, dass [das] eigentlich die undankbarste Stelle am Theater ist, weil du bist für alles immer schuld, heißt es. Also, das heißt, du musst sehr viel Schuld auf dich nehmen immer, ob es gerechtfertigt ist oder oftmals auch nicht. Weil die Leute natürlich die ganzen Prozesse, die ablaufen, nicht kennen.« (06B, 28)

> »Man kann sich sehr schnell in so einem Opfergestus einrichten, das finde ich auch hochgefährlich. Aber es ist schon so, dass ich denke, dass [unsere Abteilung] gerne mal so hergenommen wird: Die stopfen die Löcher, die machen das schon. Und was die selber machen, naja, das wird schon irgendwie klappen. Und das nervt auf die Dauer doch.« (09A, 22)

Es ist eine Binsenweisheit, dass »man vom Pförtner an über die [Reinigungskraft]« (03B, 94) alle Mitarbeiter*innen einer Organisation wertschätzen und loben, respektvoll mit ihnen umgehen und ihnen Anerkennung aussprechen soll. Dennoch sind in den Interviews gerade Mitarbeiter*innen in Servicepositionen und auf Assistenzstellen diejenigen, die sich am wenigsten für ihre Arbeit gesehen und geschätzt fühlen. Manche Befragte thematisieren auch die Anerkennung durch das Publikum als eine zentrale Größe in der Theaterarbeit, die viel zur persönlichen Motivation von Mitarbeitenden beitragen kann (vgl. auch Vorwerk 2012: 209), zugleich aber nur bei wenigen unmittelbar ankommt und für viele eine abstrakte Größe bleibt.

Wo einerseits Wertschätzung und Vertrauen füreinander fehlen, können andererseits im Theater auch besonders enge und vertrauensvolle Beziehungen beobachtet werden, mit einer freundschaftlichen, fast schon familiären Verbundenheit. Dies ist in den Interviews insbesondere in den Ensembles zu beobachten, etwa im Ballettensemble, aber auch zwischen Technischer Direktion, Leitung der Werkstätten und Leitung der Bühnentechnik – bemerkenswerterweise in beiden befragten Theatern. Gute persönliche Beziehungen entstehen vor allem durch informelle Kontakte im Theater, insbesondere an Gemeinschaftsorten, wie zum Beispiel der Kantine, der Raucher*innenecke und auf den Fluren, oder durch private Kontakte außerhalb des Theaters, zum Beispiel beim Sport. Dadurch, dass bei einem Intendanzwechsel künstlerische Mitarbeiter*innen häufig mit der bzw. dem Intendant*in an ein neues Theater weiterziehen, kommt es außerdem zu einem Phänomen, das ein*e Befragte*r die »Theaterfamilie« (10 B, 46) nennt: Durch häufige Ortswechsel über die Jahre sind die engen Vertrauten der Intendant*innen zugleich eine der wenigen beruflichen Konstanten und darum von besonderer Bedeutung.

Neben einer gering ausgeprägten Empathie, mangelnder Wertschätzung und fehlendem Vertrauen, benennen die Befragten weitere Herausforderungen in der Zusammenarbeit, die sie einzelnen Bereichen oder Hierarchieebenen zuschreiben: Verwaltungsmitarbeiter*innen hätten eine Verhinderungsmentalität, seien »Nein-Sager«*innen (11A, 138) und brächten nicht die nötige Leidenschaft für Kunst und Kultur mit, Künstler*innen seien häufig emotional, selbstbezüglich und selbstvergessen und würden sich nur allzu leicht von persönlichen Befindlichkeiten leiten lassen, Servicemitarbeiter*innen identifizierten sich nicht ausreichend mit Werten und Zielen (»Know-why«) des Theaters und die Theaterleitung würde die Bedenken und die hohe Auslastung der Technik nicht ausreichend ernst nehmen.

»Und das macht bei manchen Kollegen in der Verwaltung beispielsweise keinen Unterschied, ob wir hier ein Theater haben oder ein Schwimmbad.« (08A, 12)

»Wir machen das jetzt mit irgendeiner Aushilfe und einer vom großen Haus kommt noch und ich setze mich selbst ab und zu [hin] und dadurch kriegen wir es gerade so hin. Wenn einer oder zwei krank werden, bricht das Ganze zusammen. Und das sind alles Sachen, die jetzt auch von der Theaterleitung nicht wirklich ernst genommen werden.« (01A, 110)

Insbesondere in technischen Abteilungen berichten die Interviewpartner*innen von einer fehlenden Kritikfähigkeit, Problemen bei der Formulierung sachlicher Kritik und fehlender Bereitschaft, Kritik anzunehmen. Bei schwer lösbaren Konflikten wünscht sich ein*e Mitarbeiter*in mehr Unterstützung durch eine starke Personalvertretung bzw. eine*n unabhängige*n Mediator*in. Auch ein rauer Ton und eine unfreundliche, teils respektlose Kommunikation wird von manchen kritisiert.

Wie Sitzungen möglichst kurz und effizient gestaltet werden können, zum Beispiel durch Stand-up-Meetings, wie die Auswahl von Teilnehmer*innen und Themen für Sitzungen optimiert werden kann, ohne einer Spezialisierung weiter Vorschub zu leisten, in der die rechte Hand nicht mehr weiß, was die linke tut, wie Ansprechbarkeit signalisiert werden kann, ohne die Arbeit an eigenen Aufgaben permanent unterbrechen zu müssen und wie wichtig persönliche Anwesenheit in Zeiten permanenter Erreichbarkeit durch Telefon und E-Mail noch ist – das sind Fragen, die sich viele Betriebe auch außerhalb des Kulturbereichs stellen, die aber in beiden Fallstudientheatern eine große Aktualität besitzen. Auch andere Herausforderungen, wie etwa die ungenaue Verteilung von Zuständigkeiten, die Notwendigkeit, mehrere Rollen zugleich auszufüllen, zum Beispiel als regieführende*r und managende*r Intendant*in, oder ein zu hohes Arbeitspensum, das keine Zeit für Austausch lässt, werden immer wieder erwähnt. Lösungsansätze sehen mehrere Befragte in der Einführung einer Qualitätssicherung und Prozessoptimierung:

»Das wäre auch ein großes Thema, das wahrscheinlich gleichzeitig eine Organisationsentwicklung fürs Haus wäre, wenn man bestimmte Kernprozesse und -abläufe mal sauber definieren könnte und sagen könnte: Wir wollen, dass das bei uns so und so abläuft.« (05A, 120)

Typisch für das Theater sind hingegen Misstrauen und Vorbehalte gegenüber digitalen Kommunikationsformen und -mitteln. Die Vorliebe für den persönlichen Kontakt und schlechte Erfahrung mit E-Mails, die zeitraubend seien, häufig liegen blieben und zudem keine unmittelbare Reaktion des Gegenübers erforderten, führen dazu, dass digitale Kommunikationsmethoden von den Befragten kritisch gesehen werden – was schade ist, weil viele dieser Mittel gerade für die Arbeit im Theater mit kurzfristigen Änderungen, verteiltem Personal und häufiger Nicht-Anwesenheit in Büros durchaus Erleichterungen, zum Beispiel durch dezentralen Austausch, bringen könnten.

Wissen aneignen und Lernen: Anspruchsgruppen

Für das Entstehen einer neuen Theaterproduktion und den Erfolg des Theaters ist es nicht nur entscheidend, bestehendes Wissen in der Organisation zu verteilen und an den richtigen Stellen des Konzeptions- oder Produktionsprozesses verfügbar zu machen, sondern genauso wichtig, neues Wissen für neue Ideen, neue Programme und neue Prozesse zu generieren und ins Theater zu holen. Zum Thema Lernfähigkeit, die eine wichtige Eigenschaft der intelligenten Organisation darstellt, äußerten sich alle 24 Befragten in insgesamt über 450 Codierungen. Diese können unter den Subcodes Anspruchsgruppen bzw. Umgang mit externen Informations- und Wissensquellen außerhalb der Theaterorganisationen, Personalentwicklung bzw. Aufbau neuer Fähigkeiten und Kompetenzen bei den Mitarbeiter*innen im Theater und Innovationsfähigkeit bzw. Potenziale eines Theaters für das Hervorbringen neuer Ideen, Produkte, Services und Prozesse zusammengefasst werden (vgl. Tab. 5-9).

Tab. 5-9: Herausforderungen / Lösungsansätze zu Wissen aneignen und Lernen

Code	Anzahl codierter Segmente in Herausforderungen	Anzahl codierter Segmente in Lösungsansätze	Anteil an Befragten (n=24)
Anspruchsgruppen	28	155	95,8%
Personalentwicklung	67	137	100,0%
Innovationsfähigkeit	59	15	79,2%

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Dass Theater, wie alle Kultureinrichtungen, ihre Zuschauer*innen genau kennen und sich im Sinne einer konsequenten Besucher*innenorientierung auf das Publikum einstellen müssen (vgl. Klein 2011: 99f.), wird seit Langem von der Kulturpolitik gefordert, an den Hochschulen gelehrt und von Kulturmanager*innen umgesetzt. Dafür müssen die Theater ihre Besucher*innen, aber auch »Menschen, die kaum oder gar keine Berührung mit Theater« (10A, 12) haben, verstehen lernen. Zu diesem Zweck wollen auch die Fallstudientheater sich darum bemühen, mehr über ihre Besucher*innen zu erfahren. Ein Mittel dafür sind etwa Publikumsbefragungen und die Analyse der Daten zum Kaufverhalten der Besucher*innen. Auch wird aktiv der Kontakt zu Besucher*innen gepflegt, zum Beispiel in Freundeskreisen oder durch Vermittlungsangebote für vielfältige Gruppen (Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Studierende, Firmen, Lehrer*innen und Schulen), indem Bürger*innenbühnen gegründet und offene Formate wie Probenbesuche angeboten werden, indem spezielle Formate, Themen und Kommunikationskanäle für junge Menschen erdacht werden oder indem sie versuchen, durch spezielle Services auch den Besucher*innen mit besonderen Bedürfnissen (z.B. Personen im Rollstuhl oder Personen ohne Deutschkenntnisse) gerecht zu werden. All dies ist weder neu noch bahnbrechend und wird von den Befragten auch nicht als eine Innovation sondern als Notwendigkeit moderner Theaterarbeit verstanden:

> »Eine Publikumsbefragung haben wir auch gemacht, na selbstverständlich.« (04B, 204)

Es überrascht dann aber doch, dass weniger als die Hälfte der Befragten das Thema Publikum bzw. Besucher*innen im Gespräch überhaupt erwähnt. Neben den Interviewpartner*innen in der Theaterleitung, die als Repräsentant*innen des Theaters den Kontakt zur interessierten Öffentlichkeit und zur Stadtgesellschaft pflegen, der Vermittlung und dem Publikumsdienst gibt es nur wenige andere Befragte, die das Publikum überhaupt thematisieren. Dabei wären eine genaue Kenntnis und ein guter Kontakt zum Publikum auch wichtig für die Motivation der Mitarbeiter*innen.

Neben dem Kontakt mit Besucher*innen profitieren die Befragten zur Erweiterung ihres Wissens auch vom Kontakt mit anderen Kulturorganisationen, vor allem mit Theatern, aber auch Museen, (Sozio-)Kulturzentren oder Chören. Zumeist handelt es sich dabei um einen direkten Kontakt zu Kulturschaffenden in anderen Organisationen. Oft bestehen auch Kontakte zu ehemaligen Kolleg*innen, die nun auf einer neuen Stelle tätig sind, oder zu früheren Arbeitsstellen der Befragten:

»Wir reden relativ viel. Die Leute sind überall verteilt mittlerweile in den Häusern in ähnlichen Positionen, als Technische Leiter, Werkstättenleiter, sonst irgendwas. Und das ist eigentlich recht schön, weil man sich abspricht. Man telefoniert mal: Du, pass mal auf, ich habe da ein neues Material entdeckt. Oder aber: Hast du nicht jemanden? Oder aber, dass dann auch mal Fragen kommen: Wie würdest denn du das machen? Das findet statt, ja. Bin ich auch froh drum.« (07A, 68)

Andere Befragte, zum Beispiel die Kaufmännischen Direktor*innen, pflegen solche Unterstützungs- und Ratsuchenetzwerke auch außerhalb des Theaters, in denen sie sich Anregungen etwa bei Personalfragen oder zu Führungsthemen holen.

Insbesondere die Mitarbeiter*innen im künstlerischen Bereich legen Wert darauf, regelmäßig Theater- bzw. Tanzstücke an anderen Häusern zu sehen, einerseits als Inspirationsquelle, andererseits um die Arbeit von Theatermacher*innen kennenzulernen, die als Gast-Regisseur*innen für das eigene Haus in Betracht kommen. Auch die Möglichkeit, von der Freien Szene, von anderen Produktionsrhythmen und Arbeitsweisen zu lernen, wird erwähnt. Immer öfter wird ein Austausch zwischen Theaterschaffenden auch über Vereine oder Verbände organisiert, zum Beispiel über den Deutschen Bühnenverein, der Netzwerktreffen für verschiedene Berufsgruppen veranstaltet, etwa eine Intendant*innengruppe, ein Führungskräftetreffen Technik und eine Verwaltungsdirektor*innen-Runde unterhält. Diese Treffen werden von den Befragten als sehr wertvoll beschrieben und werden bzw. würden durchaus auch von Mitarbeitenden unterhalb der Führungsebene geschätzt.

Weiterhin sind gute Informationsbeziehungen zu den Träger*innen und den Förder*innen des Theaters entscheidend. Entgegen der initialen Vermutung dieser Arbeit, Theater würden sich intransparent gegenüber Träger*innen zeigen, entsteht in den Interviews eher der Eindruck, Verantwortliche in der Politik seien umgekehrt nur schlecht für die Theater erreichbar und es mangele ihnen an Interesse und Willen für einen Austausch mit den Theatern.[16]

»Die Vertreter [...] spreche ich halt an, wenn ich was brauche. Das sage ich jetzt mal so. [...] Die kommen ganz selten mal auf mich zu, um so informell mal was erfahren zu wollen.« (05A, 46)

16 Weil in der Studie keine Politiker*innen befragt wurden, lässt sich diese Behauptung leider nur von einer Seite – aus Sicht der Theater – und nicht von beiden Seiten beleuchten.

> »Da komme ich auch nicht an [den bzw. die Minister*in ran], sondern da scheitere ich schon am ersten Referenten, ja. Das ist ein mühseliger langer Weg und wenn ich dann noch eine Antwort kriege, dann kommt sie mit einem kurzen Brief, den vermutlich auch wieder nicht die entsprechenden Repräsentanten geschrieben haben.« (11B, 68)

Andererseits werden enge Kontakte zu Förder*innen, Unterstützer*innen sowie zu einzelnen Mitarbeiter*innen der Stadt, zum Beispiel in Kulturamt und Kämmerei, gepflegt. Vereinzelt fürchten Mitarbeiter*innen auch eine Einflussnahme durch die Politik, speziell durch Parteien am rechten Rand des politischen Spektrums (vgl. hierzu z.B. auch Nioduschewski 2019: 11f.).

Wissen aneignen und Lernen: Personalentwicklung

Neben dem Erwerb neuen Wissens aus externen Quellen stellt auch die Wissensentwicklung – oder anders ausgedrückt: das Lernen – eine wichtige Aktivität der intelligenten Organisation dar. Das haben die Fallstudientheater erkannt, so dass Personalentwicklung und Qualifizierung mit 204 Fundstellen eines der wichtigsten Themen in den Interviews, aber leider noch nicht in den Theaterorganisationen, ist:

> »Das heißt, diese ganzen Themen, was Personalentwicklung, Personalmanagement, Onboarding-Prozesse, Wissensaustausch [betrifft], das ist überhaupt nicht präsent in den Häusern, auch hier nicht.« (01B, 93)

Nur in den seltensten Fällen findet in den befragten Theatern ein strukturiertes und geplantes Onboarding statt. Die meisten Befragten bezeichnen ihre ersten Wochen am Theater als »kalte[s] Wasser« (06A, 132), als »Learning-by-Doing« (02A, 90) oder auch als Durchwurschteln (11A, 100) bzw. Durchboxen (10B, 80), was auch damit zusammenhängt, dass jedes Theater ein wenig anders funktioniert. Welche Auswirkungen ein so schwieriger Start haben kann und welchen Ressourcenverlust das für die Theater mitunter bedeutet, bringen die Befragten sehr gut auf den Punkt:

> »Die [Vorgänger*innen] haben im Computer alles gelöscht. Und ich habe also von außerhalb eine Dispo erstellt, obwohl ich das Theater nicht kannte. Also das war nicht so ganz einfach, weil es da keine Hilfe gab.« (03B, 78)

»Fakt ist, wenn man neu anfängt, (...) so würde ich das einschätzen, bringt man auf jeden Fall zu Beginn ungenügende Arbeitsleistung. Weil man es nicht kennt, weil man nicht weiß, was man wirklich tun soll, zu tun hat. (...) Da musste man reinkommen. Und ich bin mir sicher, dass ich sechs Monate einfach nur so nebenhergelaufen bin. Ob ich [...] da war oder nicht, hätte überhaupt keine Rolle gespielt.« (06A, 134)

Es können in den Interviews verschiedene Arten von Einarbeitungen unterschieden werden: Einarbeitungen vor Ort durch andere Mitarbeiter*innen, Einarbeitungen über räumliche Distanzen hinweg und Einarbeitungen, die vorrangig über Dokumente und Listen organisiert werden, sowie Mischformen. Weil Stelleninhaber*in und Nachfolger*in meist ohne zeitliche Überlappung eingestellt werden, wird die Einarbeitung nur selten von den Vorgänger*innen selbst durchgeführt. Oft sind es die direkten Kolleg*innen, die neue Mitarbeiter*innen bei ihren ersten Schritten unterstützen. Dafür spricht auch die verbreitete Praxis, bei einem Intendanzwechsel bewusst einzelne Mitarbeiter*innen weiter zu beschäftigen, um an die vergangene Intendanz anschließen zu können und Prozess- wie Personenwissen zu erhalten.

»[Clarissa] war sozusagen übernommen aus der alten Mannschaft. Sie war vorher auch schon [hier] unter der Vorgängerintendanz. Und eben die [Alessia] und die [Patricia] waren damals auch schon hier am Haus, als wir hier hinkamen und haben auch schon länger gearbeitet. Das war sozusagen unser Back-up-System, wenn es darum geht: Wir planen etwas, macht das Sinn? [...] Und das war auch [der Intendanz] wichtig, dass eben bestimmte Positionen hier am Haus, dass man die nicht kündigt, einfach weil es da um Kontakte geht.« (10B, 74)

In einigen Fällen werden auch Nachfolger*innen, vor allem für Führungskräfte-Positionen gezielt angelernt, so dass sie nach einer Übergangsphase den Job der ausscheidenden Führungskraft direkt übernehmen können:

»Wir wissen, dass der Leiter der Schreinerei ausscheidet. Und dann wird aber jemand sozusagen schon Jahre parallel aufgebaut. So haben wir jetzt verschiedene Abteilungsleitungen intern nachbesetzt, von Menschen die dort irgendwie sowohl eine Menge gelernt haben, eine Menge Wissen sich sozusagen angeeignet haben, als auch eine Menge Vorstellungen entwickelt haben, was man verändern könnte und was man neu machen könnte. Also, wirklich eine gute Mischung aus Kontinuität und Innovation.« (04A, 62)

Diese Form der Personalentwicklung ist nicht zuletzt auch deshalb geboten, weil die Theater nach Aussage der Befragten immer mehr mit Fachkräftemangel und fehlendem Nachwuchs zu kämpfen haben, was umso schwerer wiegt, als viele Theater gerade vor einem Generationenwechsel stehen und dringend auf junge Mitarbeiter*innen angewiesen sind. Immer öfter finden sie keine geeigneten Bewerber*innen für offene Stellen, insbesondere in den technischen Abteilungen:

> »Es ist schwierig, Leute zu finden. Das ist wirklich, auch gerade für qualifizierte Positionen, sehr sehr schwierig geworden.« (04A, 62)

Dass die Startbedingungen neuer Mitarbeiter*innen verbessert werden müssen, darin sind sich die Befragten einig. In den Interviews bleibt allerdings offen, wie eine solches Onboarding konkret aussehen sollte, wie es also gelingen kann, durch die Einarbeitung einen realen und unmittelbaren Nutzen zu erzeugen, und wie über einige allgemeine und weitgehend theoretische Hinweise hinaus das Erfahrungswissen der Vorgänger*innen so vermittelt werden kann, dass Nachfolger*innen in Problemsituationen tatsächlich darauf zurückgreifen können. Oftmals scheitert es schon am Elementaren, zum Beispiel daran, dass neue Mitarbeiter*innen nicht durchs Haus geführt und vorgestellt werden, dass keine genaue Absprache darüber getroffen wird, welches wichtige Aufgaben auf der neuen Stelle sind oder dass maßgebliche Arbeitsmittel wie Computer und Telefon zu Beginn nicht zur Verfügung stehen.

Auch wenn die Mitarbeiter*innen auf ihrer Stelle angekommen sind, bleiben die Kolleg*innen die wichtigste Ressource für neues Wissen und für das Lernen: knapp 30 Prozent tauschen sich gezielt mit anderen Bereichen, Abteilungen und Sparten aus, um von deren Spezialkenntnissen zu profitieren und über 60 Prozent der Befragten berichten, dass ihnen bei ihrer Arbeit das Wissen von erfahrenen Kolleg*innen weiterhilft. In den Antworten drücken sie große Wertschätzung für die Mitarbeiter*innen aus, die schon lange am Theater sind und zum Teil bereits kurz vor der Rente stehen:

> »Da kriege ich aber, sage ich jetzt, mehr Input von [Reinhard], als dass ich wahrscheinlich ihm liefere. Er ist 25 Jahre im Theater, kennt es von der Pike auf.« (08B, 165)

> »Wenn ich jetzt einen älteren Kollegen gehabt hätte […] mit 20 Jahren Berufserfahrung, ich wäre heilfroh gewesen.« (09A, 122)

Umgekehrt wird von den Befragten die Fähigkeit jüngerer Kolleg*innen, die Dinge mit einem »frischen Blick« (12A, 78) zu betrachten, Strukturen und Routinen zu hinterfragen sowie ihre Neugier für neue Tools und Techniken geschätzt.[17]

Andere Informationsquellen für das Lernen zu selbstgewählten Schwerpunkten sind das Internet, Fachmessen, Fachliteratur und Fachzeitschriften, Vorträge und Umfrageergebnisse sowie eigene Recherchen. Formale Weiterbildung und Weiterqualifizierung der Mitarbeiter*innen, zum Beispiel im Rahmen von Fortbildungen, sind – wie das Personalmanagement insgesamt – am Theater nach wie vor schwach ausgeprägt. Sie werden selten und auch nicht für alle Beschäftigten gleichermaßen angeboten, auch wenn es erste Bemühungen in diese Richtung gibt.

> »Fortbildungen und auch Coachings von Führungskräften [wollen wir], weil das natürlich ein Defizit in den ganzen technischen Abteilungen ist, aber auch in der Verwaltung zum Teil. Das sind wichtige Themen. Aber ich habe noch kein Theater bisher entdeckt, wo es gut funktioniert.« (01B, 95)

Es scheint dabei ein theaterspezifisches Problem zu sein, dass vielfach Personen in Führungsverantwortung kommen, die nicht ausreichend dafür qualifiziert wurden:

> »Führungskräfte, die einfach, weil sie eine Fachkraft sind, Führungskraft geworden sind, nicht, weil sie eine Führungskraft sind. Die das auch in der Schneiderei beispielsweise überhaupt nicht gelernt haben, [...] nicht gewohnt sind, dass man auch Leute ausbilden muss, mit heranziehen muss oder auch irgendwie mal Führungsthemen wahrnehmen muss.« (01B, 83)

Wissen aneignen und Lernen: Innovationsfähigkeit

Organisationale Veränderung zu erwirken, indem Mitarbeiter*innen gezielt gefördert werden, klingt leichter, als es im Theater oftmals ist. Über drei Viertel der Interviewpartner*innen weisen auf die nur mangelhaft ausgeprägten Innovationsfähigkeiten in ihrem Theater hin, zum Beispiel weil insbesondere ältere Mitarbeiter*innen, aber auch andere Personen in allen Bereichen des Theaters, eine Abwehrhaltung gegenüber Neuerungen und eine fehlende Entwicklungsbereit-

---

17 Dieser frische Blick auf die Dinge wird auch von Intendant*innen erwartet, die für neue künstlerische Wege stehen und darum meist bewusst nicht von Vorgänger*innen lernen.

schaft zeigen und aus Angst vor Veränderung oder aus Bequemlichkeit an alten Lösungen festhalten.

Auch die nicht vorhandene Fehlerkultur und die fehlende Risikobereitschaft wird von den Befragten thematisiert. Neben der an Theatern oft stark ausgeprägten Hierarchie, welche die Angst vor Fehlern begünstigt, neben fehlenden Absprachen und nur ungenau abgesteckten Kompetenzbereichen, welche die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter*innen hemmen, begründen die Befragten die fehlende Risikobereitschaft vor allem aber mit fehlenden zeitlichen (und personellen) Ressourcen:

> »Und viele, glaube ich auch, aus dieser Angst heraus, es muss zehn Monate wie am Schnürchen laufen, bleiben sie alle bei ihren alten Systemen. Und deshalb, glaube ich, öffnet sich dann niemand den neuen [Ideen], was ich verstehe, weil es einfach ein riesen Risiko birgt auch.« (06B, 261)

Ähnliches trifft auch für das Lernen und den Blick über den eigenen Tellerrand zu, denn durch die hohe Arbeitsbelastung im Theater bleibt nur wenig Zeit für Dinge, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der eigenen Arbeit stehen.

> »Vieles scheitert an Zeit und Kapazität im Theater. Was eigentlich toll wäre oder ideal wäre, also ich gucke mir kaum Vorstellungen anderer Sparten an, weil wenn ich von Montag bis Samstag hier bin, dann will ich nicht noch am Samstagabend hier sein, um eine Vorstellung zu sehen. […] Vieles sind Zeitprobleme, dass man dann irgendwann nicht mehr aufnahmefähig ist. Oder sagt: Puh, Hauptsache jetzt mal raus.« (11A, 130)

Eine bessere Fehlerkultur und eine größere Risikobereitschaft wären am Theater also denkbar. Das größte Hindernis ist offenbar nicht der Unwille der Mitarbeiter*innen, sondern die fehlende Zeit und fehlende personelle Ressourcen: Fehler dürfen nicht passieren, weil durch die Fülle an Produktionen keine Zeit bliebe, sie auszubügeln. Zudem hat im Produktionsprozess jede Handlung unmittelbaren Einfluss auf die folgenden Arbeitsschritte, so dass Fehler und Verzögerungen oft weitreichende Auswirkungen haben. Es ist eine Herausforderung, in dieser angespannten Lage dennoch Scheitern zu ermöglichen und Experimente für mehr Innovation zu wagen.

Wissen erinnern und speichern

Für die intelligente Organisation ist weiterhin das Erinnerungsvermögen des Theaters entscheidend, also die Fähigkeit, Information und Wissen zu speichern.

Tab. 5-10: Herausforderungen / Lösungsansätze zu Wissen erinnern und speichern

Code	**Anzahl codierter Segmente in Herausforderungen**	**Anzahl codierter Segmente in Lösungsansätze**	**Anteil an Befragten (n=24)**
Prozesssteuerung, Organigramm	10	16	45,8%
Umgang mit Erfahrungswissen	18	6	50,0%
Dokumenten-management	25	36	75,0%
Informationstechnik	40	22	58,3%

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Das Erinnern ist darum so bedeutsam, weil es durch häufige Intendanzwechsel zu permanenten Personalveränderungen kommt und ein Informations- und Wissenstransfer von den alten Stelleninhaber*innen auf die neuen Mitarbeiter*innen immer wieder neu organisiert werden muss:

> »Also im letzten Jahr, das ganze KBB hat sich einmal rundherum erneuert. Und dadurch bleiben Informationen auf der Strecke. Das ist einfach ein Problem.« (03A, 142)

> »Und dann dieser ständige Wechsel, den man natürlich hat in der Intendanz, wo halt komplett ausgewechselt wird. Was natürlich auch wieder die ganzen Sachen mit sich zieht, dass da nicht kontinuierlich dann auch mit Wissen und so was gearbeitet wird.« (01B, 99)

Instabilitäten im Personal führen dazu, dass der Austausch insgesamt leidet, weil Mitarbeiter*innen ohne Bleibeperspektive sich an einem Haus eher nicht für gute Kommunikationsformen einsetzen. Auch durch wechselnde Gast-

künstler*innen und Regieteams fehlt es den Theatern an Kontinuität im Personal. Und selbst langjährige Mitarbeiter*innen tun sich schwer damit, Erfahrungswissen zu explizieren:

> »Das heißt, viele Dinge sind einfach im Kopf. Ich weiß das natürlich nach 20 Jahren, wie das läuft und sehe jetzt mal nicht die Notwendigkeit, das niederzuschreiben.« (02B, 78)

Insgesamt konnten vier Subcodes gebildet werden (vgl. Tab. 5-10): Sichern der Aufbau- und Ablauforganisation (Prozessteuerung, Organigramme), Umgang mit Erfahrungswissen, Dokumentenmanagement und Informationstechnik.

Um auf die Besonderheit permanenter personeller Veränderungen im Theater zu reagieren, schlagen die Interviewpartner*innen vor, verschiedene Instrumente der Wissensspeicherung einzusetzen, wie etwa ein Handbuch der Abläufe im Theater zu erstellen, eine Wissensdatenbank zu entwickeln und zu befüllen oder nach dem Abschluss einer Produktion Erfahrungssicherungsgespräche mit den beteiligten Ensemblemitgliedern zu führen:

> »Dass man tatsächlich mal Prozesse definiert und festschreibt quasi und die Abläufe auch definiert. Damit definiert man auch Schnittstellen zwischen den Abteilungen oder Bereichen. Und auch dieses: Wer ist Informationslieferant oder -geber / -nehmer? Und wer muss wen und warum informieren?« (05A, 118)

> »Gibt es praktisch Tools, die einen dabei unterstützen, dass man das Wissen konserviert und weitergeben kann systematisch? […] Man hat ein bestimmtes Tool, das dann funktioniert, und da muss man Wissen einspeichern und da kann man das auch abrufen.« (05A, 132)

> »Also ich glaube, was jetzt für die Zusammenarbeit mit dem Ensemble und vertrauensbildend für das Ensemble uns gegenüber ist, glaube ich, […] dass es nach den Premieren so Produktionsnachgespräche gibt. Wo man sich eben mit den beteiligten Schauspielern zusammensetzt und die auch einmal sagen können: Was lief für sie in der Produktion gut? Was lief nicht so gut? Wie sind sie mit dem Team klargekommen, mit der Regisseurin oder dem Regisseur klargekommen? Wo sind sie nicht klargekommen mit der Planung? Wo kann man Anregungen mitnehmen, die man vielleicht in der nächsten Planung auch berücksichtigen kann?« (08A, 158)

Bei den Themen Dokumentenmanagement und Informationstechnik sind Theater mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert, wie sie auch in kommerziellen Betrieben auftreten, zum Beispiel damit, dass schriftlich fixierte (d.h. explizierte) Wissensbestände schnell veralten und nicht mehr aktualisiert werden, dass Sitzungsprotokolle als aufwändig und zugleich als wenig nützlich aufgefasst werden, dass es keine einheitlichen Regeln für die Ablage von Dateien auf gemeinsamen Servern gibt, dass beim Abschluss von Produktionen bzw. Projekten keine Energie mehr für eine ordentliche Archivierung aufgewendet wird und Dokumentationen oft nicht ausreichend gepflegt werden. Teilweise fehlen Selbstverständlichkeiten wie ein Mitarbeiter*innenverzeichnis oder gemeinsam gepflegte Kalender und Kontakte. Ein fehlendes Organigramm ist deshalb so problematisch, weil häufig nicht nur versäumt wurde, die Struktur zu dokumentieren, sondern es gar keine klare Struktur gibt.

Noch stärker als in vergleichbar großen Wirtschaftsbetrieben scheint im Theater die Digitalisierung eine Herausforderung zu sein. Insbesondere jüngere Befragte kritisierten den desolaten Zustand der IT-Infrastruktur, veraltete Systeme, fehlende Speicherkapazitäten, ungeeignete Software, die schwer zu bedienen ist und nicht zu den Bedürfnissen der Theater passt, Insellösungen und nicht kompatible Programme, doppelte Datenhaltung und komplizierte, gewachsene Systeme, die längst nicht mehr den Arbeitsanforderungen entsprechen. Auch mangelt es an IT-Kompetenzen, an Schulungen für informationstechnische Aufgaben, an Zeit, sich gründlich in neue Programme einzuarbeiten, und an Personal, das die Theatermitarbeiter*innen unterstützt und ihnen die Vorteile der Tools erklärt.

> »Also, ich möchte manchmal reinschlagen. Also, langsames Internet, langsame Geräte. Das ist ziemlich rückständig.« (11A, 106)

> »Ich würde sagen, die gesamte IT-Abteilung dieses Theaters, […], das ist fast im Bereich der geschäftsschädigenden Praxis.« (09A, 108)

> »Das muss man auch ganz klar noch mal benennen, weil auch das oft nicht gesehen wird, auch von der Leitung nicht: Klar, es sind Rechner da. Klar, gibt es heute das digitale Denken. Aber dann müssen die Leute auch geschult werden, um damit umzugehen. Also, gerade generationsübergreifend, weil es eben nicht selbstverständlich ist.« (07A, 102)

Wissen einsetzen und Handeln

Für die Weiterentwicklung der Theater zu intelligenten Organisationen ist auch ihre Reaktionsfähigkeit entscheidend, also ihr Vermögen, auf die Umwelt zu reagieren, gespeichertes Wissen einzusetzen und ins Handeln zu kommen:

> »Was wollen wir? Wo wollen wir hin? Wo sehen wir auch eine Zukunft vom Theater?« (12A, 120)

Die Reaktionsfähigkeit kann nach Vorstellung der Interviewpartner*innen gestärkt werden, indem Theater in die Lage versetzt werden, schnelle Entscheidungen zu treffen, projektorientiert zu arbeiten, agil und flexibel zu reagieren, gesamtgesellschaftliche Realitäten einzubeziehen, Klarheit über den gemeinsamen Kurs und die Strategie herzustellen und Visionen für die Zukunft des Theaters zu entwickeln. Auch die Verständigung auf leicht umsetzbare Lösungen und gut einsetzbare Instrumente zählt für die Befragten in diese Kategorie (vgl. Tab. 5-11).

Tab. 5-11: Herausforderungen / Lösungsansätze zu Wissen einsetzen und Handeln

Code	Anzahl codierter Segmente in Herausforderungen	Anzahl codierter Segmente in Lösungsansätze	Anteil an Befragten (n=24)
Entscheiden / Projektorientierung	17	22	54,2%
gesellschaftliche Realitäten	8	14	37,5%
Strategie / Vision	1	9	25,0%
Einsatz praktischer Instrumente	1	3	12,5%

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), Anzahl codierter Segmente und prozentuales Vorkommen in den Interviews

Dadurch, dass Theater als öffentliche Einrichtungen nicht demselben Druck ausgesetzt sind wie andere Betriebe, »reagieren [sie] sehr träge und sehr spät eigentlich auf die Entwicklungen des Marktes« (02B, 150). Hinzu kommt, dass notwendige Entscheidungen oft hinausgezögert werden, um sich möglichst lange alle Optionen offen zu halten. Auch und gerade beim projektorientierten

Arbeiten müssen »die großen Entscheidungen, die großen Setzungen, [...] irgendwann mal stehen« (12A, 108), um die nötige Flexibilität für künstlerische Entscheidungen zu erhalten:

> »Man muss, um respektvoll mit Menschen umzugehen und um der Qualität willen, sollte man Festlegungen treffen zum richtigen Zeitpunkt. [...] Dann kann man mit viel weniger Reibungsverlusten auch große Projekte stemmen oder spartenübergreifende Produktionen.« (12A, 108)

Um schnelle und belastbare Entscheidungen zu treffen, um voran und ins Handeln zu kommen, ist für das Theater eine stärkere Orientierung an gesellschaftlichen Realitäten wie Diversität und Vielfalt unbedingt notwendig »und zwar nicht nur auf der Bühne, sondern auch sozusagen im Personal. Und auch welches Publikum will es ansprechen« (10A, 193). Außerdem spricht sich ein*e Interviewpartner*in dafür aus, bei der Festsetzung der Strategie vielfältige Sichtweisen einzubeziehen:

> »Wir hatten da [eine Sitzung] Anfang des Jahres, die wird wohl aber nicht wiederholt, wo sich alle Sparten und wir von der Abteilung, also wir waren insgesamt zwölf Leute vom Theater, zusammengesetzt haben, überlegt haben, wohin soll das Theater gehen und so. Und dieser Austausch war einmal. Also, es war a) zu wenig und b) wird der halt auch nicht regelmäßig fortgeführt. Und das finde ich unheimlich schade.« (10A, 203)

Wie schon beim Hintergrundwissen wird außerdem von der künstlerischen Vision (08A, 10) der Intendanz gesprochen, die von allen Mitarbeiter*innen vertreten werden soll und die das Handeln und die Entscheidungen prägt.

Nicht zuletzt fehlen Theatern konkrete Instrumente für Wissensmanagement:

> »Wir wissen um unsere Informationsdefizite, um unsere Lücken, auch um unsere Kommunikationsdefizite, ja. Und wir stolpern in die eine oder andere Falle auch immer wieder hinein. Wir erkennen das, wir können es mittlerweile auch analysieren. Aber wir haben noch keine zu 100 Prozent verlässlichen Instrumente gefunden, wie man diese schwarzen Löcher, sage ich jetzt mal, (lacht) verhindert.« (11B, 76)

5.2 Ergebnisse der sozialen Netzwerkanalyse

In Kapitel 5.2 werden die Ergebnisse der sozialen Netzwerkanalyse vorgestellt. Insgesamt kamen hierfür vier unterschiedliche Auswertungsmethoden zum Einsatz, die jeweils andere Aspekte der Netzwerke in den Fokus rücken und so ganz unterschiedliche Einsichten ins Datenmaterial ermöglichen: die Ego-Netzwerkanalyse, der Dyadenzensus (vgl. Kap. 5.2.1), die Gesamtnetzwerkanalyse und die Blockmodellanalyse (vgl. Kap. 5.2.2).

5.2.1 Analyse der Ego-Netzwerke

Als erster Analyseschritt erfolgte die Auswertung der Ego-Netzwerkkarten, aufgeteilt in Informationsnetzwerke einerseits (24 Ego-Netzwerkkarten) und Wissensnetzwerke andererseits (ebenfalls 24 Ego-Netzwerkkarten). An diese Analysen schloss sich ein Dyadenzensus zur Analyse der Reziprozität an.

Informationsnetzwerke (Ego)

Tab. 5-12 vergleicht die Informationsnetzwerke nach Berufsgruppen, Bereichen und Sparten[18]. Für den Informationsfluss sind nach Granovetters Theorie der Stärke schwacher Beziehungen (vgl. Kap. 2.1.2) vor allem schwache Netzwerkrelationen in Ego-Netzwerken relevant: sie unterstützen die Vermittlung und Diffusion von Information, versorgen Ego mit neuen Impulsen und fördern so Innovationsprozesse (vgl. Granovetter 1983: 209 und 214). Der Einfluss schwacher Beziehungen in Ego-Netzwerken kann mit Maßzahlen der Streuung angegeben werden:

> »Je größer das Netzwerk ist, je mehr Alteri darin vertreten sind, die sich nicht kennen, und je verschiedenartiger die Alteri in Bezug auf ihre sonstigen Merkmale sind, desto leistungsfähiger ist ein Ego-Netzwerk als Informationslieferant und desto stärker ist seine mobilisierende, verändernde Wirkung auf das Individuum.« (Jansen 2006: 107, vgl. Burt 1983: 193)

18 Um Anonymität zu gewährleisten, wurden hier die Netzwerkmaßzahlen beider Theater nach den Berufsgruppen der Interviewten zusammengestellt und nicht nach Theatern aufgegliedert. Zusätzlich wurden die Ergebnisse nach Bereichen und Hierarchieebenen gruppiert, um so weitere Zusammenhänge sichtbar zu machen. Für Angaben zu n und SD vgl. Tabellen im Anhang.

Tab. 5-12: Maße der Ego-Netzwerkanalyse für Informationsnetzwerke (Mittelwerte)

Ebene	Bereich	Abteilung / Gruppe	Größe des Netzwerks	Dichte des Netzwerks	Anteil Alteri aus anderen Bereichen	Anteil Alteri aus anderen Hierarchieebenen	Anteil Externe	Anteil Kollektive
TL	K	Intendanz	26,5	0,20	0,61	0,95	0,08	0,00
TL	O	Verwaltungsdirektion	21,5	0,17	0,63	0,91	0,14	0,00
BL	K	Musiktheater-Direktion	18,0	0,29	0,55	0,85	0,04	0,09
MA	K	Schauspieldramaturgie	18,0	0,16	0,55	0,28	0,00	0,11
MA	K	Tanz	22,5	0,18	0,76	0,20	0,18	0,07
MA	K	Vermittlung	24,0	0,20	0,77	0,16	0,15	0,08
BL	O	Künstlerische Betriebsdirektion	13,5	0,22	0,78	0,64	0,00	0,00
MA	O	Disposition	11,5	0,31	0,67	0,28	0,00	0,10
MA	O	Service	13,0	0,39	0,38	0,00	0,10	0,27
BL	T	Technische Direktion	7,5	0,53	0,69	0,77	0,00	0,00
MA	T	Leitung der Werkstätten	16,5	0,27	0,18	0,19	0,00	0,09
MA	T	Beleuchtung	14,5	0,44	0,16	0,11	0,05	0,09
	K	Kunst	21,8	0,21	0,65	0,49	0,09	0,07
	O	Organisation	14,9	0,27	0,61	0,46	0,06	0,09
	T	Technik	12,8	0,41	0,34	0,36	0,02	0,06
TL		Theaterleitung	24,0	0,19	0,62	0,93	0,11	0,00
BL		Bereichsleitung	13,0	0,35	0,68	0,75	0,01	0,03
MA		Mitarbeiter*innen	17,1	0,28	0,49	0,17	0,07	0,11
		Gesamt	17,3	0,28	0,56	0,44	0,06	0,07

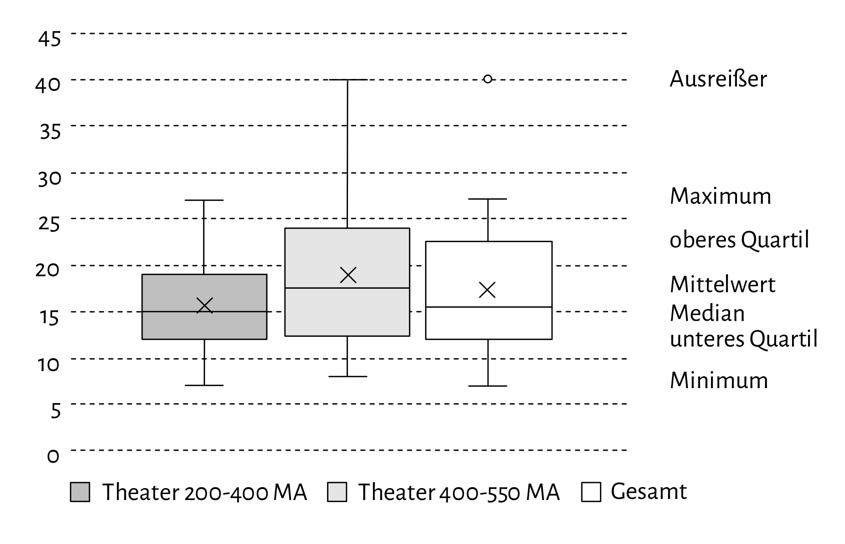
Quelle: Eigene Darstellung (n=24), nach Berufsgruppen, Bereichen und Hierarchie

Kennzeichnend für ein starkes, ausgeprägtes Informationsnetzwerk sind also:

- eine hohe Anzahl von Alteri,
- eine geringe Dichte, d.h. wenige Relationen zwischen den Alteri,
- eine schwache Homophilie bzw. eine große Unterschiedlichkeit der Alteri, z.B. was ihre Zugehörigkeit zu einem Bereich, zu einer Hierarchieebene und ggf. zu einer Sparte betrifft,
- zahlreiche externe Alteri, die eine neue Perspektive einbringen können,
- sowie eine große Zahl von Alteri, mit denen sich die Befragten nur selten austauschen, die also nicht alltägliche, sondern spezielle Informationen beisteuern können.

Die Größe der Informationsnetzwerke beträgt im Mittel 17,3 Akteur*innen (vgl. hier und im Folgenden Tab. 5-12), mit Größen zwischen sieben und 27 Akteur*innen und einem Ausreißer*innenergebnis von 40 Akteur*innen. Die Werte sind über die Fallstudientheater ähnlich verteilt (vgl. Abb. 5-2). Im größeren der beiden Theater mit 400-550 Mitarbeiter*innen wurden im Schnitt etwas mehr Akteur*innen genannt (ca. 19 Akteur*innen) als im kleineren der beiden Theater mit 200-400 Mitarbeiter*innen (ca. 16 Akteur*innen).

Abb. 5-2: Streuungs-Diagramm (Boxplot) der Größe der Informationsnetzwerke in beiden Fallstudientheatern und insgesamt



Quelle: Eigene Darstellung (je Theater: n=12, Gesamt: n=24)

Deutlicher unterscheiden sich die Netzwerkgrößen zwischen den Bereichen und Hierarchieebenen: Die Netzwerke der Techniker*innen sind mit durchschnittlich 13 Akteur*innen etwas kleiner als die Netzwerke der Befragten in organisatorischer Funktion (durchschnittlich 15 Akteur*innen) und erheblich kleiner als die Netzwerke der Beschäftigten im Bereich Kunst (durchschnittlich 22 Akteur*innen). Dies trifft insbesondere für die technischen Direktor*innen zu, deren Informationsnetzwerke mit sieben bzw. acht Akteur*innen in beiden Theatern jeweils die kleinsten sind. Die geringe Größe ist ein Hinweis auf die engen und vertrauensvollen Beziehungen in den technischen Abteilungen, zugleich aber auch ein Zeichen dafür, dass die Technik von wichtigen Informationen in anderen Teilen des Theaters abgeschnitten sein könnte und eine mögliche Erklärung dafür, dass (Termin-, Finanz-)Entscheidungen teilweise über den Kopf der technischen Direktor*innen hinweg getroffen werden (vgl. Ergebnis der qualitativen Interviews in Kap. 5.1.2). Auch die Befragten im Service pflegen eher kleine Netzwerke. Im Vergleich dazu verfügen die Befragten in der Theaterleitung über große Netzwerke. Verwaltungsdirektion und Intendanz haben mit durchschnittlich 24 Akteur*innen etwa anderthalbmal so viele Kontakte wie die Mitarbeiter*innen anderer Hierarchieebenen. So sichern sie sich den Zugang zu Informationen von unterschiedlichen Enden des Netzwerks und auch von außerhalb des Theaters.

Diese ersten Eindrücke bestätigen sich, wenn die verschiedenen Informationsnetzwerke auf ihre Dichte (Δ), also auf ihre innere Konnektivität und auf die Zahl der Verbindungen zwischen Alteri, hin überprüft werden. Die Informationsnetzwerke in der Technik sind sehr dicht, was sich in hohen Werten von $\Delta>0{,}4$ ausdrückt. Das bedeutet, dass die Kontaktpersonen der Befragten in der Technik häufig auch untereinander bekannt sind und eine Information auf verschiedenen Wegen von den befragten Personen zu ihren Kolleg*innen (und umgekehrt) gelangen kann. Eine solche Redundanz verringert wiederum die Wahrscheinlichkeit für das Steckenbleiben oder Verlorengehen einer Information erheblich (vgl. Jansen 2006: 97). Zugleich sind Neuerungen und innovative Ideen in dichten Netzwerken seltener; die Mitarbeiter*innen bestätigen sich gegenseitig, so dass ein Prozess der Selbstvergewisserung und der sozialen Schließung einsetzen kann. Die Netzwerke von Intendanz und Verwaltungsdirektion sind mit $\Delta<0{,}2$ lose.[19] Sie erhalten Informationen über eine Vielzahl von Akteur*innen, die

19 Dass die Informationsnetzwerke von Führungspersonen breiter gestreut und auch vielfältiger sind als die Netzwerke von Mitarbeiter*innen auf niedrigeren Hierarchieebenen ist dabei keine Auffälligkeit dieses speziellen Netzwerks, sondern ein bekanntes Ergebnis sozialer Netzwerkanalysen (vgl. Jansen 2006: 250).

sich untereinander nicht austauschen. Die Wahrscheinlichkeit so auf neue Informationen zu stoßen ist groß, die Gefahr von Informationsblasen hingegen gering (vgl. Jansen 2006: 107). Die Netzwerkkarten der Theaterleiter*innen als Repräsentation ihrer Kontakte stimmen also durchaus mit ihrem Selbstbild aus den Interviews überein, sagen aber noch nichts über das Verhältnis von Selbst- und Fremdbild aus, also darüber, wie Befragte anderer Hierarchieebenen das Informationsverhalten der Intendanz und der Verwaltungsdirektion bewerten.[20]

Auch andere Gruppen knüpfen lose Netzwerke: Befragte aus Schauspiel und Tanz verzeichnen deutlich mehr unverbundene Alteri als Befragte aus dem Musiktheater, was die zuvor zitierte These zur »Ignoran[z] und Selbstbezüglich[keit]« (09A, 80) des Musiktheaters stützt (vgl. Kap. 5.1.2). Ebenfalls locker geknüpft und zugleich überdurchschnittlich groß sind die Netzwerke von Theaterpädagog*innen, die Verbindungen zu Personen in verschiedenen Bereichen und Funktionen in- und außerhalb des Theaters pflegen. Insgesamt tragen diese Kennzahlen in Schauspiel, Tanz, Intendanz und Vermittlung zu einer unterdurchschnittlichen Netzwerkdichte in der Kunst bei, mit tendenziell größerer Offenheit und mehr Innovationspotenzial, sowie im Kontrast zu einer hohen Netzwerkdichte in der Technik, mit größerer sozialer Kontrolle und stärkerer Abgeschlossenheit.[21]

Menschen haben die Tendenz, ihr persönliches Netzwerk um Alteri herumzubauen, die ihnen selbst ähnlich sind. Solche gehäuften Ähnlichkeiten in Ego-Netzwerken werden in der sozialen Netzwerkanalyse als Homophilie bezeichnet (vgl. McPherson/Smith-Lovin/Cook 2001: 416). Gleich und gleich gesellt sich auch in den befragten Theatern gern:

> »Die eigentliche Herausforderung ist, das ist ja wissenschaftlich und soziologisch und psychologisch schon erforscht, dass in der Regel sich Gruppen um Mitglieder erweitern, die ihnen ähnlich sind. […] Das heißt die sieben weißen Männer haben ja dann einen achten weißen Mann sich ausgesucht, der noch mitmachen darf.« (04A, 54)

Auch bei Informationsnetzwerken gilt, dass Ähnlichkeiten Verbindungen erzeugen (vgl. McPherson/Smith-Lovin/Cook 2001: 415) und den Austausch erleichtern. Für ein erfolgreiches Arbeiten im Theater ist es aber trotz dieser Tendenz unerlässlich, bereichs- und hierarchieübergreifend Informationen auszutauschen (vgl. Kap. 5.1.2). Aus diesem Grund wurden in den Ego-Netzwerken Ähn-

20 Vgl. dazu den folgenden Abschnitt zu Dyadenzensus und Reziprozität in diesem Kapitel.

21 Dazu passt auch die Neigung der Technik, Hierarchien eher zu akzeptieren (vgl. Kap. 5.1.2).

lichkeiten und Unterschiede zwischen den beiden Knoten einer Informationsbeziehung untersucht. Es zeigt sich, dass insbesondere die technischen Mitarbeiter*innen kaum bereichs- und hierarchieübergreifende Informationsbeziehungen pflegen. Ausschlaggebend für die geringen Werte sind hier aber nicht die Führungskräfte, sondern die ihnen zugeordneten Mitarbeiter*innen: Während die Leiter*innen vergleichsweise viele Beziehungen in andere Bereiche unterhalten (etwa 70% ihrer Kontakte), sinkt der Wert bei ihren Mitarbeiter*innen auf unter 20 Prozent. Damit ist er um ein Vielfaches geringer als bei Mitarbeiter*innen derselben Hierarchiestufe in Kunst oder Organisation. Auch gibt es in der Technik weniger hierarchieübergreifende Relationen als bei Mitarbeiter*innen anderer Bereiche (36% in der Technik im Vergleich zu 46% bzw. 49% in Kunst bzw. Organisation) – ein Kennzeichen dafür, dass in der Technik noch stärker als in den anderen Bereichen an der traditionellen Informations- und Weisungsstruktur von oben nach unten festgehalten wird (vgl. Kap. 5.1.2). Nur Servicekräfte haben noch weniger Relationen zu anderen Hierarchiestufen. Die Homophilie in Technik und Service unterstreicht die soziale Geschlossenheit dieser Netzwerke: Mitarbeiter*innen beziehen Informationen fast ausschließlich von Kolleg*innen, die im selben Bereich und auf derselben Ebene tätig sind; ein Austausch mit Personen, die einen anderen beruflichen Hintergrund haben, findet kaum statt. Von Vorgängen im künstlerischen Bereich und in der Leitung sind sie weitgehend abgeschnitten. Dadurch fehlt Service und Technik teilweise Hintergrundwissen, das bedeutsam für die Sinnhaftigkeit der Arbeit sein kann.

Besonders vielseitig zusammengesetzte Netzwerke mit unterschiedlichen Alteri finden sich hingegen bei Befragten im Künstlerischen Betriebsbüro und in der Vermittlungsabteilung. Sie repräsentieren die zwei Arten von Mittler*innen, die zuvor in der Inhaltsanalyse herausgearbeitet wurden (vgl. Tab. 5-6): einerseits Multiplikator*innen nach innen (KBB), andererseits Schnittstellen zwischen Theater und Öffentlichkeit nach außen (Vermittlung). Beide Gruppen haben ca. 70 Prozent ihrer Kontakte in andere Bereiche, sind also breit und gut vernetzt. Wie lässt sich dann aber die Beobachtung aus der Inhaltsanalyse erklären, dass gerade Disponent*innen und Theaterpädagog*innen sich oftmals übergangen fühlen und in den Interviews immer wieder die Gelegenheit nutzen, ihre Bedeutung herauszustellen? Anders als beim Austausch über Bereichsgrenzen hinweg, wo die Mittler*innen vielseitige Kontakte aufweisen, haben sie nur wenige hierarchieübergreifende Relationen zu Leitungsfunktionen. Sie verfügen also nicht über die nötigen Beziehungen, um Einfluss auf wichtige (Leitungs-)Entscheidungen und Prozesse nehmen zu können.

Die Vermittlung zeichnet sich zudem durch eine weitere Besonderheit aus: Sie verfügt mit durchschnittlich 19,5 Kontakten über die meisten Kontakte zu

Personen in der unteren Hierarchieebene. Im Kontext der Interviews ergibt sich daraus die Vermutung, dass Theaterpädagog*innen im Theater eine Funktion als Kümmer*innen ausüben und andernfalls abgeschnittene Mitarbeiter*innen auf den unteren Hierarchiestufen (z.B. das Personal im Service oder auch Praktikant*innen) besser an die Informationsflüsse im Theater anbinden können.[22]

Auch bei den Sparten treten Homophilie-Effekte auf. Gefragt nach den Kontakten zu anderen künstlerisch Beschäftigten, nennen die Befragten aus Musiktheater und Tanz ausschließlich Beschäftigte der eigenen Sparte (sowie Beschäftigte, die für mehrere Sparten arbeiten), während die beiden Befragten aus dem Schauspiel auch Kontakte in anderen Sparten aufzählen (vgl. Tab. 5-13). Die in den Interviews beschriebenen Abschottungstendenzen (vgl. Kap. 5.1.2) von Musiktheater (Orchester) und Tanz (Ballettkompanie) spiegeln sich also durchaus in den Netzwerkkarten wider.[23]

Tab. 5-13: Relationen zwischen Beschäftigten der verschiedenen Sparten

Befragte \ Kontakte	**Musiktheater**	**Schauspiel**	**Tanz**	**andere (Kunst)**
Musiktheater (n=2)	12	-	-	4
Schauspiel (n=2)	4	3	2	6
Tanz (n=2)	-	-	6	2

Quelle: Eigene Darstellung (n=6)

Für neue Impulse und zum Erhalt der Lern- und Reaktionsfähigkeit der Theater sind außerdem Kontakte zu Externen von Bedeutung. In etwa einem Drittel der Netzwerkkarten tauchen solche externen Akteur*innen auf, zum Beispiel in Form unterschiedlicher Publikumsgruppen (Freundeskreise, Schulen, Theaterclubs), aber auch als Personal von Träger*innen (Kämmer*innen, Bürgermeister*innen) und von anderen Theatern und Kultureinrichtungen, als Gastspielpartner*innen und Regieteams sowie als externe Dienstleister*innen.

22 Dies wird im Rahmen der Gesamtnetzwerkanalyse (vgl. Kap. 5.2.2) erneut zu prüfen sein.

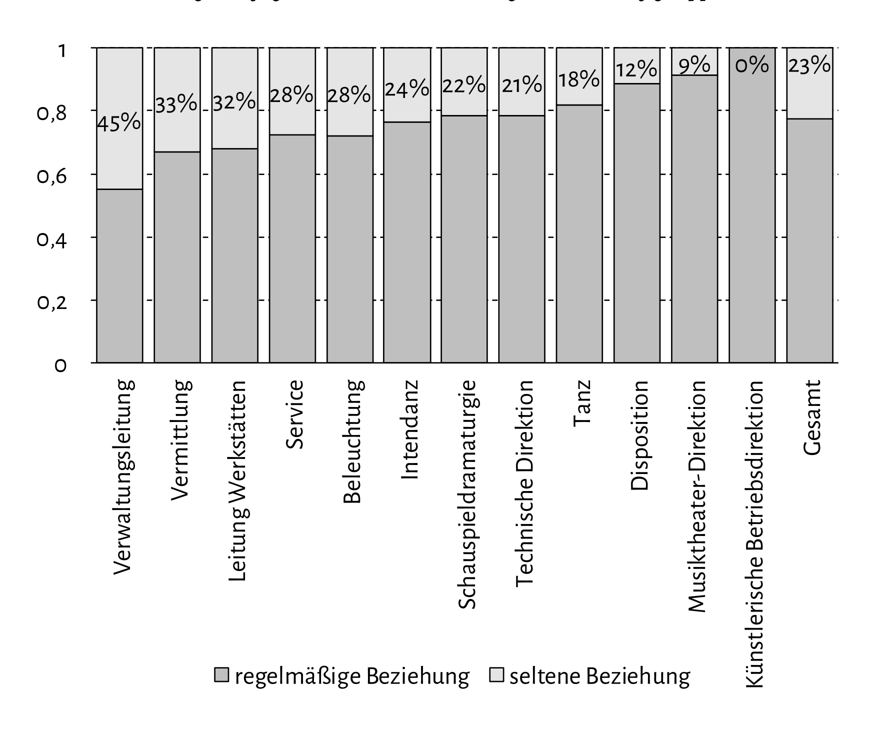
23 Bei der Unterscheidung nach Geschlecht zeigen sich weitere Homophilie-Effekte. Diese lassen sich aber plausibler durch die Zugehörigkeit zu einem Bereich oder einer Hierarchieebene als durch das Geschlecht erklären. Z.B. haben Männer mehr Kontakte zu Männern als zu Frauen, was aber nicht zwangsläufig mit strukturellen Unterschieden, sondern auch mit überwiegend männlichen Mitarbeiter*innen in der Technik zu tun haben kann.

Insgesamt machen Externe aber nur etwa sechs Prozent der Alteri in allen Informationsnetzwerken aus. Das ist – insbesondere, weil explizit nach externen Kontakten gefragt wurde – erstaunlich und wirft die Frage auf, inwiefern die Theater trotz ihrer Bemühungen um Öffnung in den letzten Jahren noch immer einen weitgehend geschlossenen Kommunikationsraum bilden. Auch beim Kontakt zu Externen zeigen sich bereichs- und hierarchiespezifische Unterschiede, die sich mit den bisherigen Beobachtungen decken: Künstler*innen haben überdurchschnittlich viele Kontakte nach außen, Techniker*innen hingegen kaum und etwa ein Viertel aller externen Kontakte entfällt auf die zahlenmäßig kleine Gruppe der Theaterleiter*innen. Auffallend ist auch der geringe Wert von nur einem Prozent externen Kontakten bei den Bereichsleitungen, ein Hinweis darauf, dass diese Ebene des mittleren Managements in den Theatern hauptsächlich für die Koordination innerer Abläufe bzw. zur Verteilung von Informationen und Aufgaben eingesetzt wird und keine Repräsentationsaufgaben (wie die Theaterleitung) wahrnimmt bzw. keine Kontakte mit dem Publikum (wie die Mitarbeiter*innen) hat.

Unter den externen Kontakten der Befragten befinden sich auch viele Kollektive, zum Beispiel Chorkinder oder Lehrer*innen von Partnerschulen, also größere Gruppen von nicht näher bezeichneten Personen, mit denen Informationen ausgetauscht werden. Personen wie das Servicepersonal, die viele Kollektive in ihre Netzwerkkarten einzeichnen, übernehmen so gewissermaßen eine Funktion als »Sprachrohr« des Theaters: sie erhalten auf diesem Weg selbst nicht notwendigerweise mehr oder relevantere Informationen, tragen aber zur Außendarstellung des Theaters bei.

Nicht zuletzt spielt in Informationsnetzwerken auch die Häufigkeit des Kontakts eine Rolle. Sie ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil die Pflege von starken Beziehungen mit häufigen Kontakten zeitaufwändig ist und viel Aufmerksamkeit erfordert. Ein*e Akteur*in kann nur eine begrenzte Zahl solcher »strong ties« unterhalten (vgl. Jansen 2006: 106f.). Beziehungen zu Akteur*innen, mit denen die Befragten nur selten bzw. nur bei einem konkreten Bedarf Kontakt haben, sind dagegen weit weniger aufwändig und versprechen zudem oftmals die spezielleren Informationen. Ein Ego-Netzwerk ist darum umso leistungsfähiger, je mehr seltene Beziehungen es umfasst. Für die Analyse der Beziehungshäufigkeit wurden die Relationen der Befragten in zwei Gruppen eingeteilt: Alteri, mit denen Befragte ständig bzw. regelmäßig Informationen austauschen (regelmäßige Beziehungen), und Alteri, mit denen die Befragten selten oder nur bei einem konkreten Anlass Informationen austauschen (seltene Beziehungen). Abb. 5-3 zeigt die Anteile von seltenen und regelmäßigen Beziehungen, aufgeteilt nach Berufsgruppen:

Abb. 5-3: Anteil regelmäßiger und seltener Beziehungen nach Berufsgruppen



Quelle: Eigene Darstellung (n=24)

Besonders viele Relationen mit seltenen Kontakten unterhalten die Verwaltungsdirektor*innen. In vielen Fällen sind diese selten kontaktierten Akteur*innen zugleich externe Personen, die als eine Art professionelles Ratsuche-Netzwerk angefragt werden, wenn besondere Herausforderungen zu bewältigen sind oder es darum geht, neue Lösungen für ein konkretes Problem zu finden (vgl. Kap. 5.1.2). Im Künstlerischen Betriebsbüro (Betriebsdirektion und Disponent*innen) hingegen finden sich Netzwerke mit Alteri, die nahezu alle in ständigem Austausch stehen.

Kurz zusammengefasst beschreiben manche Gruppen ein gut funktionierendes Informationsnetzwerk mit vielen Potenzialen; andere Gruppen verfügen über ein einseitiges Informationsnetzwerk. Zu den gut und vielseitig vernetzten Gruppen zählen: die Mitarbeiter*innen in der Kunst (insbesondere im Schauspiel) und in den kunstnahen organisatorischen Bereichen, die Theaterleitung mit Intendanz und Geschäftsführender Direktion sowie in gewisser Hinsicht die Beschäftigten im Künstlerischen Betriebsbüro und die Pädagog*innen in der Vermittlungsabteilung.

Als eher begrenzt und einseitig vernetzt können bezeichnet werden: die Technik, das mittlere Management bzw. die Bereichsleitungen, die Mitarbeiter*innen im Service sowie die Befragten in der Musiktheater-Sparte. Es gibt dabei nur wenige Gruppen, die über alle untersuchten Variablen hinweg überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen (Kunst, Theaterleitung) bzw. generell unterdurchschnittliche Ergebnisse erzielen (Technik). Die meisten Gruppen verfügen über je individuelle Stärken und Schwächen im Informationsaustausch, etwa bei der Größe der Netzwerke, bei der Zahl der Kontakte zu Externen und Kollektiven oder beim bereichs- und hierarchieübergreifenden Austausch von Informationen.

Wissensnetzwerke (Ego)

Während für das Teilen von Informationen nach Granovetter die schwachen Netzwerkrelationen eine größere Bedeutung haben, sind beim Austausch von Wissen die starken Netzwerkrelationen entscheidender. Sie sind häufig mit einem besonderen Vertrauensverhältnis, gemeinsamen Zielen (vgl. Cohen/Prusak 2001: 10) oder mit verschiedenen Formen sozialer Unterstützung verbunden, wie zum Beispiel bei Freundschaften am Arbeitsplatz oder bei einer Mentor*innenbeziehung. Akteur*innen, die durch starke Netzwerkrelationen miteinander verknüpft sind, können sich gegenseitig schnell und unproblematisch erreichen und haben in der Regel auch eine größere Motivation, ihr Wissen miteinander zu teilen (vgl. Granovetter 1983: 209). Es handelt sich im Unterschied zu den Informationsrelationen häufig um enge persönliche Beziehungen (vgl. Müller-Prothmann 2006: 71f.). Für die Verbreitung von Wissen ist also nicht eine möglichst große Öffnung der Netzwerke bzw. eine möglichst breite Streuung der Alteri hilfreich, sondern im Gegenteil eine große soziale Nähe und Geschlossenheit bestimmend: »Dichte Netzwerke mit vielen Alteri, die einander aus mehreren Kontexten kennen, Netzwerke mit hoher Multiplexität und homogenen Akteuren sind die Lieferanten von sozialer Unterstützung für Ego.« (Jansen 2006: 108) Kennzeichnend für ein starkes, ausgeprägtes Wissensnetzwerk sind demnach:

- eine hohe Anzahl von Alteri und eine große Dichte,
- eine ausgeprägte Homophilie bzw. eine große Ähnlichkeit der Alteri und
- eine ausgeprägte Multiplexität der Relationen, d.h. Akteur*innen, die über mehr als eine Dimension miteinander verbunden sind und z.B. sowohl Informationen als auch Wissen miteinander teilen.

Tab. 5-14: Maße der Ego-Netzwerkanalyse für Wissensnetzwerke (Mittelwerte)

Ebene	Bereich	Abteilung / Gruppe	Größe des Netzwerks	Dichte des Netzwerks	Anteil Alteri aus anderen Bereichen	Anteil Alteri aus anderen Hierarchieebenen	Anteil Externe	Anteil Kollektive
TL	K	Intendanz	22,5	0,33	0,73	0,86	0,00	0,00
TL	O	Verwaltungsdirektion	7,0	0,30	0,07	0,69	0,56	0,38
BL	K	Musiktheater-Direktion	12,0	0,58	0,41	0,63	0,03	0,08
MA	K	Schauspieldramaturgie	10,0	0,21	0,39	0,39	0,00	0,11
MA	K	Tanz	5,5	0,39	0,33	0,25	0,07	0,00
MA	K	Vermittlung	13,0	0,34	0,48	0,16	0,31	0,00
BL	O	Künstlerische Betriebsdirektion	7,0	0,58	0,82	0,82	0,00	0,00
MA	O	Disposition	5,0	0,43	0,73	0,53	0,00	0,00
MA	O	Service	7,0	0,37	0,83	0,00	0,07	0,36
BL	T	Technische Direktion	3,5	0,70	0,25	0,88	0,00	0,00
MA	T	Leitung der Werkstätten	7,0	0,42	0,00	0,17	0,00	0,10
MA	T	Beleuchtung	11,5	0,47	0,13	0,15	0,00	0,00
	K	Kunst	12,6	0,37	0,47	0,46	0,08	0,04
	O	Organisation	6,5	0,42	0,61	0,51	0,16	0,18
	T	Technik	7,3	0,53	0,13	0,40	0,00	0,03
TL		Theaterleitung	14,8	0,31	0,40	0,77	0,28	0,19
BL		Bereichsleitung	7,5	0,62	0,49	0,77	0,01	0,03
MA		Mitarbeiter*innen	8,4	0,38	0,41	0,24	0,07	0,08
		Gesamt	9,25	0,43	0,43	0,46	0,09	0,08

Quelle: Eigene Darstellung (n=24), nach Berufsgruppen, Bereichen und Hierarchie

Die Wissensnetzwerke der Befragten (vgl. Tab. 5-14) sind beinahe um die Hälfte kleiner als ihre Informationsnetzwerke (durchschnittlich 9,3 Akteur*innen in den Wissensnetzwerken gegenüber 17,3 Akteur*innen in Informationsnetzwerken), was in Anbetracht des hohen Aufwandes für starke, vertrauensvolle Wissensbeziehungen nicht überrascht. Die geringe Größe bedingt zugleich eine größere Dichte (durchschnittlich Δ=0,43 in Wissensnetzwerken gegenüber Δ=0,28 in den Informationsnetzwerken); da in einem kleinen Netzwerk die Zahl maximal möglicher Relationen geringer ist, erreicht die Dichte entsprechend schneller einen hohen Wert.

Überdurchschnittlich große und zugleich dichte Wissensnetzwerke bilden in der Stichprobe nur die Bereichsleitungen im Musiktheater aus, mit einem Mittelwert von zwölf Akteur*innen und einer durchschnittlichen Dichte von Δ=0,58. Den Leiter*innen und Direktor*innen im Musikbereich gelingt es, auch bei vergleichsweise großen Netzwerken starke Beziehungen zueinander zu unterhalten, sich über künstlerische Inhalte und Themen auszutauschen, Wissen weiterzugeben und von anderen zu lernen, meistens von anderen Personen aus dem Musiktheater bzw. aus den künstlerischen und kunstnahen Bereichen. Als eine bedeutende Quelle des Wissens wird von diesen Befragten stets der bzw. die Intendant*in genannt. Auch andere Bereichsleitungen knüpfen solche dichten Wissensnetzwerke, allerdings sind diese häufig kleiner (im Schnitt sieben Akteur*innen bei den Künstlerischen Betriebsdirektor*innen und zweieinhalb bei den Technischen Direktor*innen).

Bei manchen der Befragten wird das Wissensnetzwerk so klein, dass sie nur eine andere Person benennen, mit der sie Wissen austauschen: ein*e Betriebsdirektor*in tauscht Wissen nur mit dem bzw. der Intendant*in aus, ein*e Technische*r Direktor*in tauscht Wissen nur mit dem bzw. der Werkstättenleiter*in aus. Solche »Wissens-Tandems« haben eine maximal hohe Dichte, sind Ausdruck einer engen Zusammenarbeit, einer starken Vertrauensbeziehung und eines fast schon selbstverständlichen Austauschs von Wissen. Zudem geben sie Sicherheit und verschaffen den Beteiligten auch Effizienzvorteile beim Wissenserwerb, weil sofort klar ist, an wen sie sich mit einer Fragestellung wenden können. Wissens-Tandems kommen in beiden Theatern vor, jeweils zwischen Leitungspositionen (Theaterleitung, Bereichsleitung oder Abteilungsvorstand). Wiederum andere Befragte (z.B. ein*e Intendant*in) zeichnen sich selbst in der Netzwerkkarte als Mittelpunkt eines asteriskförmigen Wissensnetzwerks ein, in dem Relationen ausschließlich von ihnen ausgehen und keine Relationen zwischen den Alteri existieren. So verfügen diese Netzwerke über eine große Zahl von Akteur*innen, ihre Dichte ist zugleich aber gering.

Der Durchschnitt der Befragten tauscht Wissen häufiger mit Personen aus dem eigenen Bereich aus, als dies beim Austausch von Informationen der Fall ist: nur 43 Prozent aller Wissenskontakte kommen aus anderen Bereichen im Vergleich zu 56 Prozent aller Informationskontakte. Die Werte für den spartenübergreifenden (25%) und hierarchieübergreifenden Wissensaustausch (46%) sind auf einem ähnlich hohen Niveau wie der entsprechende Informationsaustausch. Insgesamt sind die Wissensrelationen damit noch etwas homophiler als die Informationsrelationen: knapp 60 Prozent aller Wissenskontakte finden innerhalb des eigenen Bereichs und drei Viertel aller Wissenskontakte innerhalb der eigenen Sparte statt. Wie schon bei den Informationsnetzwerken kommt es auch bei den Wissensnetzwerken in der Technik nur selten zu einem bereichsübergreifenden Austausch. Techniker*innen lernen somit fast ausschließlich voneinander und ziehen das Lernen von Künstler*innen oder vom Verwaltungspersonal wohl erst gar nicht in Betracht. Der niedrige Wert von nur 13 Prozent Wissensbeziehungen in andere Bereiche in Kombination mit der hohen Netzwerkdichte von Δ=0,53 ist aber auch ein Zeichen dafür, dass der Austausch von Wissen innerhalb der Technik besonders gut funktioniert, sei es über wissensintensive Tandems oder über Meister*in-Schüler*in-Beziehungen.

Die Mehrzahl der Befragten wählt für die Darstellung des Wissensnetzwerks aus den bereits in die Netzwerkkarte eingezeichneten Akteur*innen ihres Informationsnetzwerks aus (vgl. Kap. 4.3), meist Personen, mit denen sie in einem ständigen Informationsaustausch stehen. Die Häufigkeit des Austauschs und die daraus resultierende Vertrautheit miteinander scheinen folglich wichtige Kriterien zu sein, damit sich aus einer Informationsbeziehung eine Wissensbeziehung entwickelt. Nur zwei Befragte fügen dem Wissensnetzwerk neue, bei der Frage nach dem Informationsnetzwerk noch nicht benannte Personen hinzu. Dabei handelt es sich oft um externe und selten kontaktierte Akteur*innen, um Personen also, die für den alltäglichen Austausch von Informationen und für den Ablauf von Prozessen im Theater keine Rolle spielen, die aber dennoch in besonderen Situationen um Rat gefragt werden oder die in der Vergangenheit für die berufliche und persönliche Entwicklung der Befragten eine große Rolle gespielt haben. So lässt sich auch der Anteil von ca. acht Prozent Externen an den Wissensnetzwerken erklären, der minimal höher liegt als bei den Informationsnetzwerken. Etwa 40 Prozent aller Alteri erfüllen beide Funktionen: sie sind sowohl Lieferant*innen von Information als auch von Wissen. Folglich handelt es sich bei einem großen Teil der Relationen in den Ego-Netzwerken um multiplexe Beziehungen (vgl. Jansen 2006: 109).

Zusammenfassend lassen sich beim Wissensaustausch vor allem zwei Gruppen hervorheben, die besonders gute Voraussetzungen für das Teilen von

Wissen und das Lernen voneinander mitbringen: die Technik, die sich durch zwar kleine, aber sehr vertrauensvolle Wissensnetzwerke auszeichnet, sowie das Musiktheater mit großen, nach außen abgegrenzten und nach innen dicht verbundenen Netzwerken. Die organisatorischen und die Service-Abteilungen verfügen hingegen nur über wenige Beziehungen, die einen ausgeprägten Austausch von Wissen vermuten lassen.

Dyadenzensus und Selbst- / Fremdwahrnehmung in Ego-Netzwerken

Bereits bei der Auswertung der Interviews deutete sich an, dass manche Befragte ihr Informationsverhalten selbst anders einschätzen als ihre Kolleg*innen (vgl. Kap. 5.1.2). Der Vergleich von Zweierbeziehungen – oder Dyaden (D_{ij}) – in den Ego-Netzwerken bietet eine gute Möglichkeit, diese Vermutung zu überprüfen, indem die Aussagen beider an einer Beziehung beteiligten Personen miteinander verglichen werden. Marsden weist im Zusammenhang mit Reliabilitätsbefragungen darauf hin, dass die Nennung einer Beziehung auch vom generellen Niveau der Interaktion von Befragten abhängen könne (vgl. Marsden 1990: 449): Es sei möglich, »dass ein zurückgezogener Ego-Akteur unter seinen wenigen Freunden eine eher extrovertierte Person mit vielen Freunden nennt. Diese Alter-Person wird ihrerseits unter ihren vielen Freunden den Ego möglicherweise nicht als wichtigen Freund benennen.« (Jansen 2006: 86)

Gerade für wenig etablierte Akteur*innen kann es entscheidend sein, den Kontakt zu einflussreichen Knoten des Netzwerks zu suchen, auch wenn diese die Beziehung nicht erwidern (vgl. Burt 1992: 147). Folglich wird es, je kleiner das Ego-Netzwerk eines Befragten ist, umso schwieriger, das Fehlen einer Beziehung im Alter-Netzwerk eindeutig als eine Abweichung von Selbst- und Fremdbild zu identifizieren. Umgekehrt kann ein Mehr an Relationen auf Seiten der Akteur*innen mit großem Netzwerk aber durchaus ein Zeichen für ein verzerrtes Selbstbild sein.

Für die Analyse wurden die Relationen in den Ego-Netzwerken symmetrisiert[24], um Kontakte zu nicht persönlich befragten Personen bereinigt und anhand der Alter-Netzwerke auf Reziprozität geprüft. Die Analyse wurde zudem auf die Intendanz und Verwaltungsdirektion begrenzt, weil hier die Ergebnisse der Interviews eine Diskrepanz zwischen Selbstbild (viele Beziehungen zu allen Bereichen und Hierarchiestufen) und Fremdbild (nur wenige Beziehungen, vor allem wenige Beziehungen zu unteren Hierarchiestufen) suggerierten.

24 Mit dem Begriff Symmetrisierung ist hier die Zusammenfassung von ausgehenden und eingehenden Relationen der Akteur*innen in gerichteten Netzwerken zu einer einzigen ungerichteten Relation gemeint (vgl. Steinbrink/Schmidt/Aufenvenne 2013: 39).

Es ergeben sich für jede Dyade vier mögliche Ausprägungen:

- $D_{ij}=1,1$: beide Akteur*innen erwähnen eine Beziehung zueinander,
- $D_{ij}=1,0$: nur Akteur*in X erwähnt Akteur*in Y,
- $D_{ij}=0,1$: nur Akteur*in Y erwähnt Akteur*in X oder
- $D_{ij}=0,0$: keine*r erwähnt die bzw. den andere*n Akteur*in.

Je mehr gegenseitige Dyaden ($D_{ij}=1,1$) und je mehr Null-Dyaden ($D_{ij}=0,0$) ein*e Akteur*in nun aufweist, desto besser stimmen Selbst- und Fremdbild überein. Je mehr asymmetrische Dyaden ($D_{ij}=1,0$ oder 0,1) sie im Gegenzug besitzt, umso stärker weichen Selbst- und Fremdbild voneinander ab. Tab. 5-15 veranschaulicht die Ergebnisse des Dyadenzensus für die Informations- und Wissensnetzwerke der Theaterleitung sowie den Anteil gegenseitiger, asymmetrischer und Null-Dyaden:

Tab. 5-15: Dyadenzensus ausgewählter Ego-Netzwerke

Akteur*in	**Netzwerk**	**$D_{ij}=1,1$**	**$D_{ij}=1,0$**	**$D_{ij}=0,1$**	**$D_{ij}=0,0$**
Intendant*in Theater A	Information	7	0	1	3
	Wissen	5	2	1	3
Verwaltungsdirektor*in Theater A	Information	4	0	2	5
	Wissen	0	0	3	8
Intendant*in Theater B	Information	4	0	1	6
	Wissen	2	0	2	7
Verwaltungsdirektor*in Theater B	Information	3	2	1	5
	Wissen	1	1	0	9
	Summe	26	5	11	46
	Anteil	0,30	0,18		0,52

Quelle: Eigene Darstellung (n=24)

Entgegen der Erwartung mancher Befragter in den Interviews, es könne vor allem bei Intendant*innen und Verwaltungsdirektor*innen zu einem Ungleichgewicht zwischen den von ihnen wahrgenommenen und den von ihren Mitarbeiter*innen bestätigten Relationen kommen, stimmen Selbst- und Fremdwahr-

nehmung in über 80 Prozent der untersuchten Relationen überein, was im Vergleich mit anderen Untersuchungen ein sehr hoher Wert ist (vgl. Jansen 2006: 86). Nur bei fünf der von Theaterleiter*innen beschriebenen Relationen fand sich keine Entsprechung auf Seiten der Alteri. Es ist also davon auszugehen, dass die Netzwerke von Intendanz und Verwaltungsleitung tatsächlich so groß und vielseitig sind, wie von ihnen beschrieben, und dass Theaterleiter*innen in den Interviews ihre eigene Wichtigkeit für das Informations- und Wissensnetzwerk des Theaters nicht – wie von anderen Proband*innen vermutet wurde – überschätzen. Tatsächlich scheint es eher so zu sein, dass andere Akteur*innen im Netzwerk eine Beziehung zur Intendanz und zur Verwaltungsdirektion beschreiben, die umgekehrt für die Theaterleitung keine Rolle zu spielen scheint (11 Relationen). Den weitaus größten Anteil machen gegenseitige Dyaden (26 Relationen) und Null-Dyaden (46 Relationen) aus.

Bedeutet das nun aber, dass Intendanz und Verwaltungsdirektion tatsächlich »mit allen« (04A, 30) Beschäftigten des Theaters im Gespräch sind? Ein erneuter Blick in die Ego-Netzwerkkarten zeigt, zu welchen Funktionen und Gruppen Intendanz und Verwaltungsdirektion viele und zu welchen Gruppen sie nur wenige oder keine Beziehungen unterhalten. Unter den Kontakten finden sich vor allem Führungskräfte aus dem eigenen Bereich (z.B. die Personalleitung in den Netzwerken der Verwaltungsdirektor*innen, die Spartenleiter*innen in den Netzwerken der Intendant*innen), Externe (z.B. Politiker*innen und Leiter*innen anderer Häuser) sowie die jeweiligen Assistenzen und Sekretariate. Auch die Künstlerische Betriebsdirektion findet sich in allen vier Netzwerkkarten.

Hingegen fehlen Relationen zwischen Intendanz bzw. Verwaltungsleitung und den Servicekräften, der Vermittlung und Mitarbeiter*innen in der Technik, die keine Querschnittsfunktionen ausüben. Auch das Publikum spielt in den Netzwerkkarten der Theaterleiter*innen – wie schon in den qualitativen Interviews – keine Rolle.

5.2.2 Analyse der Gesamtnetzwerke

Durch das Zusammenfügen der Ego-Netzwerke zu Gesamtnetzwerken stehen – über die einzelnen Netzwerke der Proband*innen hinaus – vier theaterweite Netzwerke für eine Analyse zur Verfügung: je ein Informationsnetzwerk und ein Wissensnetzwerk in beiden Fallstudientheatern.[25] Die Gesamtnetzwerke wurden zunächst unabhängig voneinander ausgewertet; durch die Gegenüber-

25 Zum Prozess der Zusammenfügung der Ego-Netzwerke zu Gesamtnetzwerken vgl. Kap. 4.3.

stellung beider Fallstudien ergeben sich Möglichkeiten zum Vergleich und zur Einordnung der Ergebnisse.

Die Analyse umfasst allgemeine und spezielle Netzwerkkennzahlen.[26] Diese sind, gemäß der theoretischen Fundierung dieser Arbeit, unterteilt in Kennzahlen zur Analyse der gesamten Netzwerke (Makro-Analyse) sowie der in ihnen enthaltenen Subgruppen (Meso-Analyse) und Akteur*innen (Mikro-Analyse) (vgl. Kap. 2.1.4). Dem schließt sich eine Blockmodellanalyse zur Betrachtung struktureller Äquivalenzen in den Netzwerken an.

Informationsnetzwerke (Gesamt)

Zunächst wurden die Informationsnetzwerke der beiden Theater als Gesamtnetzwerke betrachtet. Die Makro-Sicht zeigt Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zwischen den Fallstudientheatern, die anhand allgemeiner Kennzahlen (vgl. Tab. 5-16) und der Netzwerkgraphen (vgl. Abb. 5-4 bis Abb. 5-11) sichtbar werden.

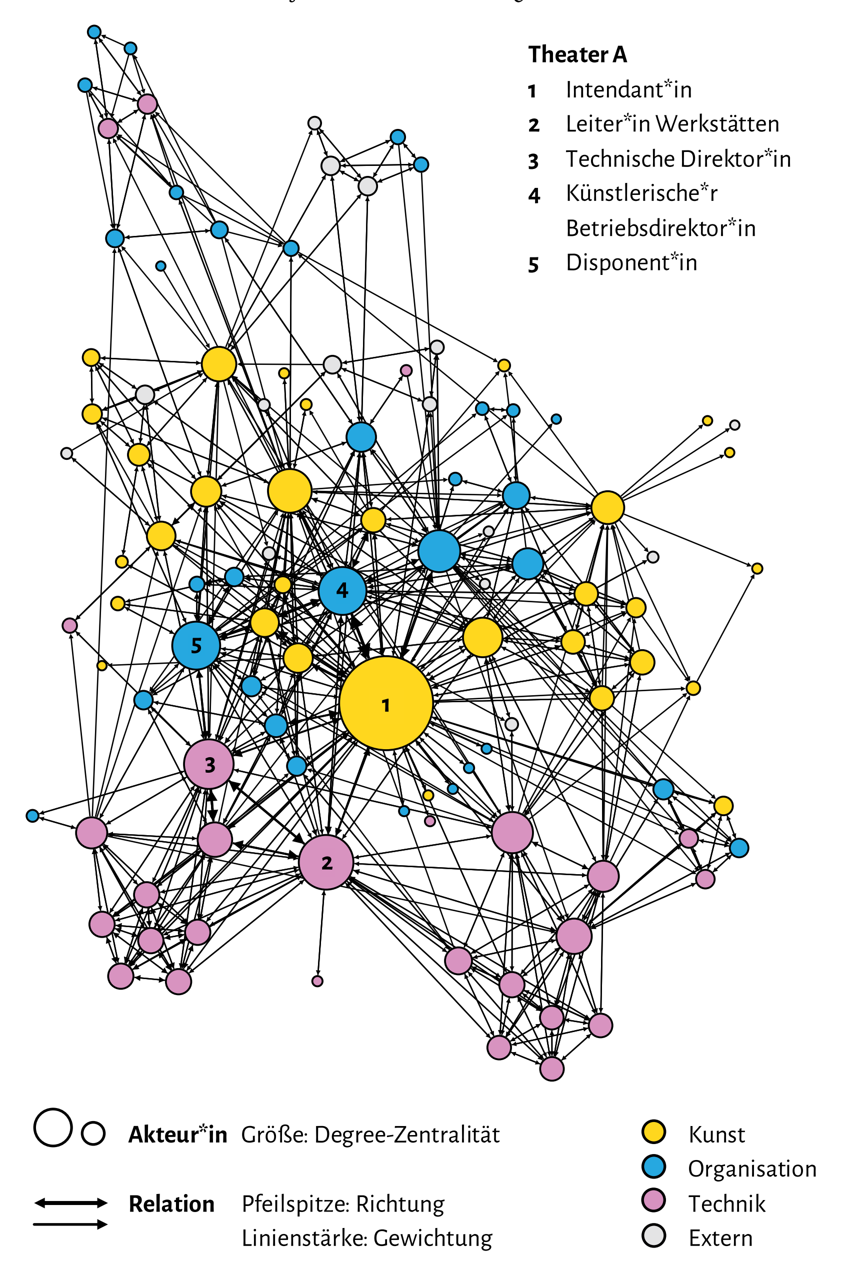
Tab. 5-16: Maß der Gesamtnetzwerkanalyse für Informationsnetzwerke

Netzwerk	**Größe (Knoten)**	**Größe (Kanten)**	**Dichte**	**Zusammenhangs-Komponenten**	**Durchmesser**	**Durchschnittliche Pfaddistanz**	**Reziprozität**
Informationsnetzwerk Theater A	106	795	0,071	1	6	2,585	0,850
Informationsnetzwerk Theater B	102	570	0,055	1	6	3,061	0,818

Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=106, Theater B: n=102)

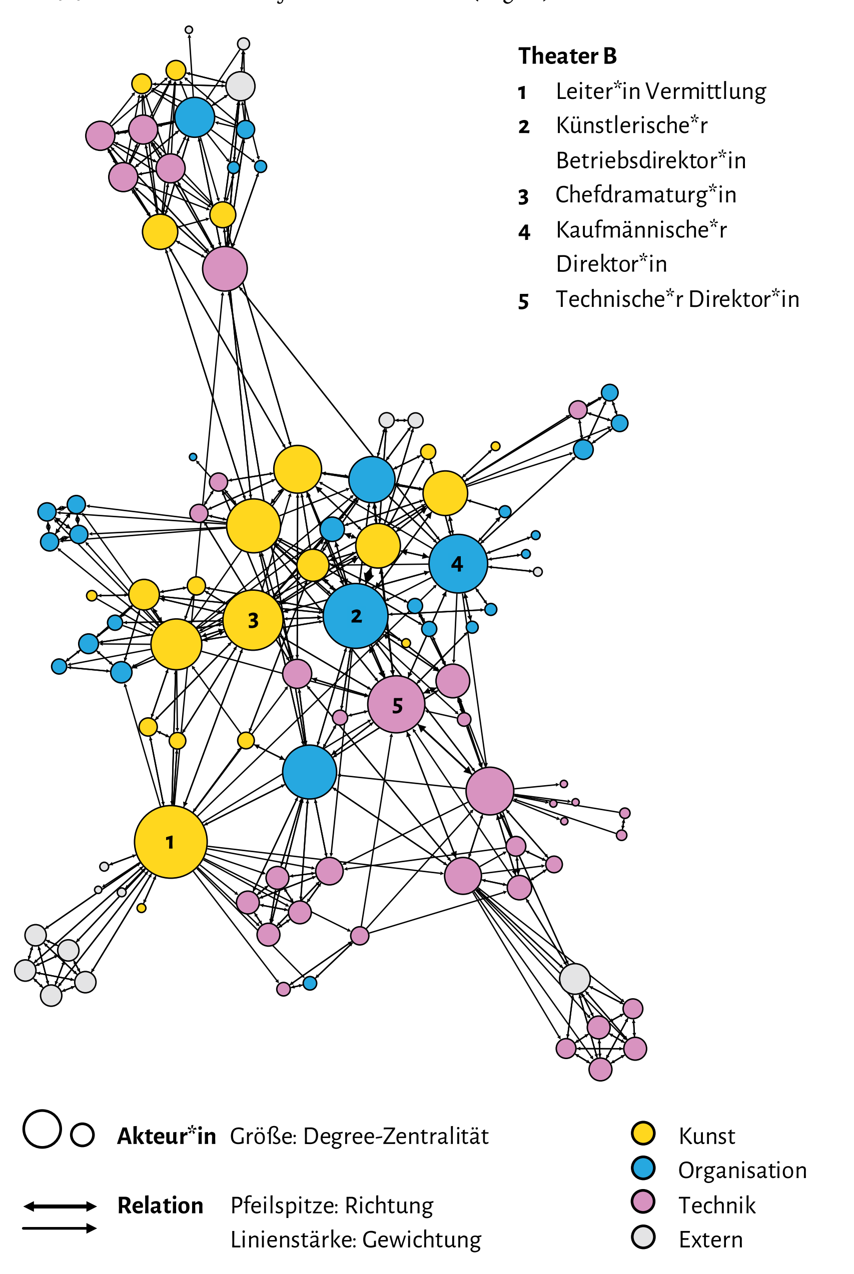
26 Kap. 4.4 enthält eine Definition aller verwendeten Kennzahlen sowie relevante Quellenhinweise (vgl. Tab. 4-3).

Abb. 5-4: Gesamtnetzwerk Information Theater A (Degree)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=106), Größe der Knoten steht für Degree, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Abb. 5-5: Gesamtnetzwerk Information Theater B (Degree)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=102), Größe der Knoten steht für Degree, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Die untersuchten Gesamtnetzwerke für die Informationsbeziehungen sind – obwohl die Fallstudientheater jeweils unterschiedlich viele Mitarbeiter*innen zählen und in einem Theater die Befragten mehr Alteri genannt haben als im anderen – mit ca. 100 Akteur*innen etwa gleich groß. Der Umstand, dass im Verlauf der Interviews bestimmte Personen immer wieder benannt wurden und mit jedem Interview immer weniger neue Personen hinzukamen, dass also insgesamt ein Sättigungseffekt einsetzte, spricht für die Güte der Erhebungsmethode und für eine gelungene Auswahl der Interviewpartner*innen. Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass in den Theatern jeweils die zentralsten Akteur*innen befragt worden sind und weitere Interviews die Datenbasis nicht erheblich erweitert hätten. Andererseits wird durch die Zahl von nur etwa 100 Akteur*innen pro Theaternetzwerk noch einmal deutlich, dass die Erhebung nur über begrenzte Aussagekraft verfügen kann: Wenn bei einer Theatergröße von tatsächlich 200-400 bzw. 400-550 Beschäftigten die Netzwerkgröße jeweils nur ca. 100 Akteur*innen umfasst, unter denen sich zudem Externe befinden, dann kann die Untersuchung nicht ohne Lücken und Leerstellen sein. Die Untersuchung strebt also gemäß dem qualitativen Forschungsparadigma eine Exploration und keine vollumfängliche Erklärung des Forschungsgegenstandes an.

Die Dichte der Gesamtnetzwerke ist mit Δ=0,07 und 0,06 erheblich geringer als die durchschnittliche Dichte der Ego-Informationsnetzwerke (Δ=0,28), was in Anbetracht der größeren Anzahl an Akteur*innen nicht überrascht. Bei beiden Gesamtnetzwerken handelt es sich um einen vollständig verbundenen Graphen ohne isolierte Akteur*innen und ohne unverbundene Komponenten, so dass außerdem der Netzwerkdurchmesser (bzw. die maximale kürzeste Entfernung zweier beliebiger Akteur*innen im Netzwerk) und die durchschnittliche Pfaddistanz (bzw. die durchschnittliche Entfernung zweier beliebiger Akteur*innen im Netzwerk) berechnet werden können. In den Informationsnetzwerken ist die durchschnittliche Pfadlänge nur etwa halb so groß wie der Gesamtdurchmesser. Das spricht für eine hohe Effizienz des Netzwerks und für einen grundsätzlich guten Informationsfluss: eine Information kann auf kurzen Wegen und mit großer Geschwindigkeit zu ihrem Ziel gelangen, Umwege sind nur selten nötig (vgl. Cherven 2015: 192). Die geringe Pfadlänge kann auch so interpretiert werden, dass die Hierarchiestrukturen in den Theatern letztlich nicht negativ auf den Informationsfluss einwirken: trotz (oder gerade aufgrund) der hierarchischen Struktur verbreiten sich Informationen weitgehend ungehindert und ausreichend schnell im Netzwerk.

Obwohl die beiden Theater sich hinsichtlich der Kennzahlen auf Netzwerkebene nur geringfügig voneinander unterscheiden (vgl. Tab. 5-16), sind die Netzwerkgraphen augenscheinlich sehr verschieden. Der Graph in Abb. 5-4 verfügt

über zahlreiche und gleichmäßig verteilte Verbindungen zwischen Akteur*innen, auffallend ist ein*e zentral*e Akteur*in in der Mitte des Netzwerks. Der Graph in Abb. 5-5 verfügt demgegenüber über mehr als eine*n zentrale*n Akteur*in, zerfällt an den Rändern aber in verschiedene Subgruppen, die nur über wenige Brücken mit dem Zentrum des Netzwerks verbunden sind.

Um diesen Strukturunterschieden und ihrer Bedeutung auf die Spur zu kommen, lohnt eine Analyse der Zentralitätsmaße auf der Ebene der Akteur*innen. Mit der Zentralität wird die Wichtigkeit von Akteur*innen im Netzwerk bestimmt. Das einfachste Zentralitätsmaß ist die sogenannte Degree-Zentralität, die – bei gerichteten Netzwerken aufgeteilt in Indegree und Outdegree – die Zahl aller eingehenden und ausgehenden Relationen eines bzw. einer Netzwerkakteur*in anzeigt. Tab. 5-17 gibt die Akteur*innen mit den höchsten Degree-Werten in beiden Theatern an.[27]

Tab. 5-17: Degree-, Indegree- und Outdegree-Zentralität in den Informationsnetzwerken

Theater A	**Outdegree**	**Indegree**	**Degree**	**Theater B**	**Outdegree**	**Indegree**	**Degree**
Intendant*in	56	46	102	Leiter*in Vermittlung	29	14	43
Leiter*in Werkstätten	28	27	55	KBD	19	19	38
TD	25	24	49	Chefdramaturg*in	18	17	35
KBD	25	22	47	KD	19	15	34
Disponent*in	26	21	47	TD	14	19	33

Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=106, Theater B: n=102), Werte ausgewählter Akteur*innen in beiden Theatern, KBD steht für Künstlerische*r Betriebsdirektor*in, TD steht für Technische*r Direktor*in, KD steht für Kaufmännische*r Direktor*in

27 Da in der Gesamtnetzwerkanalyse auch diejenigen Personen miteinbezogen sind, die selbst nicht befragt wurden, aber von anderen Befragten in den Interviews erwähnt wurden, wird in der Zentralitätsanalyse erstmals auch eine Charakterisierung weiterer Berufsgruppen und Positionen über die Interviewten hinaus möglich, z.B. eines bzw. einer Dramaturg*in an Theater B. Bedingt durch die Erhebungsmethode sind die Interviewpartner*innen selbst dennoch überdurchschnittlich häufig vertreten, wie auch an Tab. 5-17 zu erkennen ist.

Bei der zentralen Person in der Mitte des Netzwerks von Theater A handelt es sich um den bzw. die Intendant*in. Er bzw. sie ist mit großem Abstand der zentralste Knotenpunkt, verfügt insgesamt über beinahe doppelt so viele Beziehungen wie andere Knoten und vereint zudem mit 56 Relationen auch die meisten ausgehenden Relationen auf sich. Diese übermäßige Anzahl an Verbindungen kennzeichnet eine ausgeprägte Machtposition der Intendanz, kann zugleich aber auch Stress und eine mögliche Überlastung anzeigen (vgl. Müller-Prothmann 2006: 231). Ein vergleichbares Informationszentrum existiert in Theater B offenbar nicht. Der bzw. die Intendant*in taucht unter den Personen mit den meisten Beziehungen nicht einmal auf, dafür kommt der Verwaltungsdirektion eine zentralere Rolle als in Theater A zu. Ausgehend von der Degree-Zentralität scheinen viele Personen in Theater B ähnlich wichtig für den Informationsfluss bzw. ähnlich aktiv in der Kommunikation von Informationen zu sein (vgl. Jansen 2006: 137).

Abgesehen von diesem Unterschied gibt es auch Funktionen, die in beiden Theatern jeweils über eine gleichermaßen hohe Degree-Zentralität verfügen: der bzw. die Technische Direktor*in und der bzw. die Künstlerische Betriebsdirektor*in. Sie haben viele ausgehende Relationen, versorgen also das Theater mit Informationen und werden immer wieder von Kolleg*innen angefragt. Akteur*innen, die diese Rolle ausüben, können auch als Expert*innen bezeichnet werden.[28] Oftmals verfügen sie über Informationen und Detailkenntnisse, die für den Ablauf der Prozesse im Theater von zentraler Bedeutung sind (vgl. Müller-Prothmann 2006: 230f.). Das können im Falle von Technischer Direktion und Künstlerischer Betriebsdirektion zum Beispiel Informationen zum Stand der Produktionsprozesse in der Technik oder zu Besetzungen sein. Um den Informationsfluss im Theater zu verbessern, sollte ihre Bedeutung für andere Akteur*innen sichtbar gemacht werden und sie sollten an allen wichtigen Entscheidungen beteiligt werden. Auch Intendant*innen und Verwaltungsdirektor*innen sind Expert*innen, weil viele Personen und Prozesse im Theater auf ihre Expertise und ihre Entscheidungen angewiesen sind.

---

28 In Netzwerkanalysen (z.B. von Freundschaftsnetzwerken) werden üblicherweise nicht die Akteur*innen mit vielen ausgehenden, sondern die Akteur*innen mit vielen eingehenden Beziehungen als Personen mit viel Prestige und Autorität angesehen (vgl. Jansen 2006: 143), weil sie von anderen »gewählt« werden. Da in dieser Studie aber nicht die Richtung der Beziehung (bzw. die Wahl), sondern die Richtung der Information erhoben wurde, verhält es sich hier genau umgekehrt: Personen mit vielen ausgehenden Beziehungen, die viele Informationen weitergeben, die also von anderen um ihre Meinung und Kenntnisse gebeten werden, sind diejenigen mit viel Ansehen im Netzwerk.

Für das Gelingen der Kommunikation sind aber nicht nur die Informationsgeber*innen, sondern auch die Verteiler*innen und Nutzer*innen von Informationen wichtig. Tab. 5-18 und Tab. 5-19 zeigen die Akteur*innen mit den höchsten Werten für Betweenness- und Eigenvektor-Zentralität der Theater.

Tab. 5-18: Normalisierte Betweenness-Zentralität in den Informationsnetzwerken

Theater A	**Betweenness-Zentralität**	**Theater B**	**Betweenness-Zentralität**
Intendant*in	0,329	Leiter*in Vermittlung	0,207
Leiter*in Vermittlung	0,104	Disponent*in	0,176
Leiter*in Werkstätten	0,078	KD	0,165
KD	0,078	Leiter*in Publikumsservice	0,159
Leiter*in Finanzen	0,068	Leiter*in Werkstätten	0,128

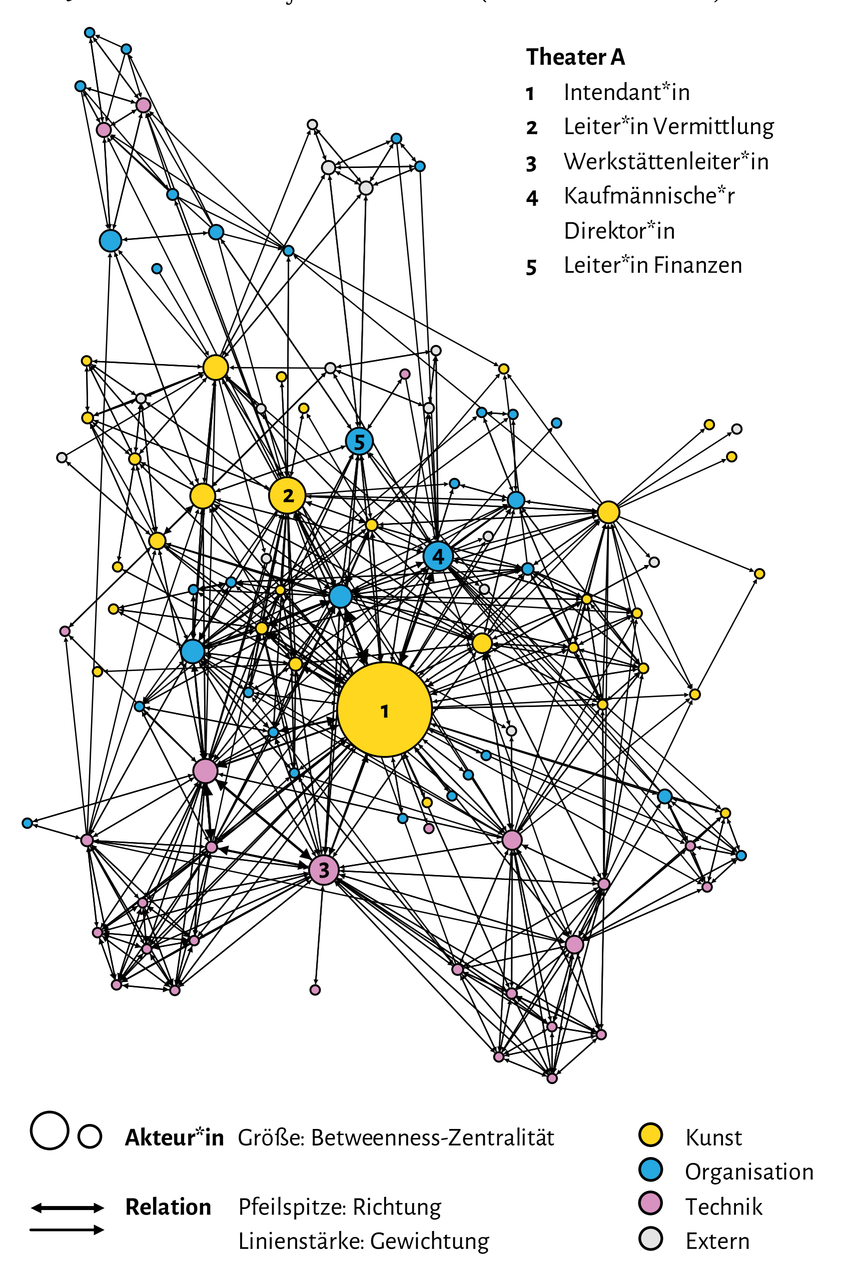
Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=106, Theater B: n=102), Werte ausgewählter Akteur*innen in beiden Theatern, KD steht für Kaufmännische*r Direktor*in

Tab. 5-19: Normalisierte Eigenvektor-Zentralität in den Informationsnetzwerken

Theater A	**Eigenvektor-Zentralität**	**Theater B**	**Eigenvektor-Zentralität**
Intendant*in	1,000	KBD	1,000
Werkstättenleiter*in	0,728	TD	0,930
TD	0,645	Chefdramaturg*in	0,804
KBD	0,611	Assistent*in Intendanz	0,800
Disponent*in	0,571	Ballettdirektor*in	0,795

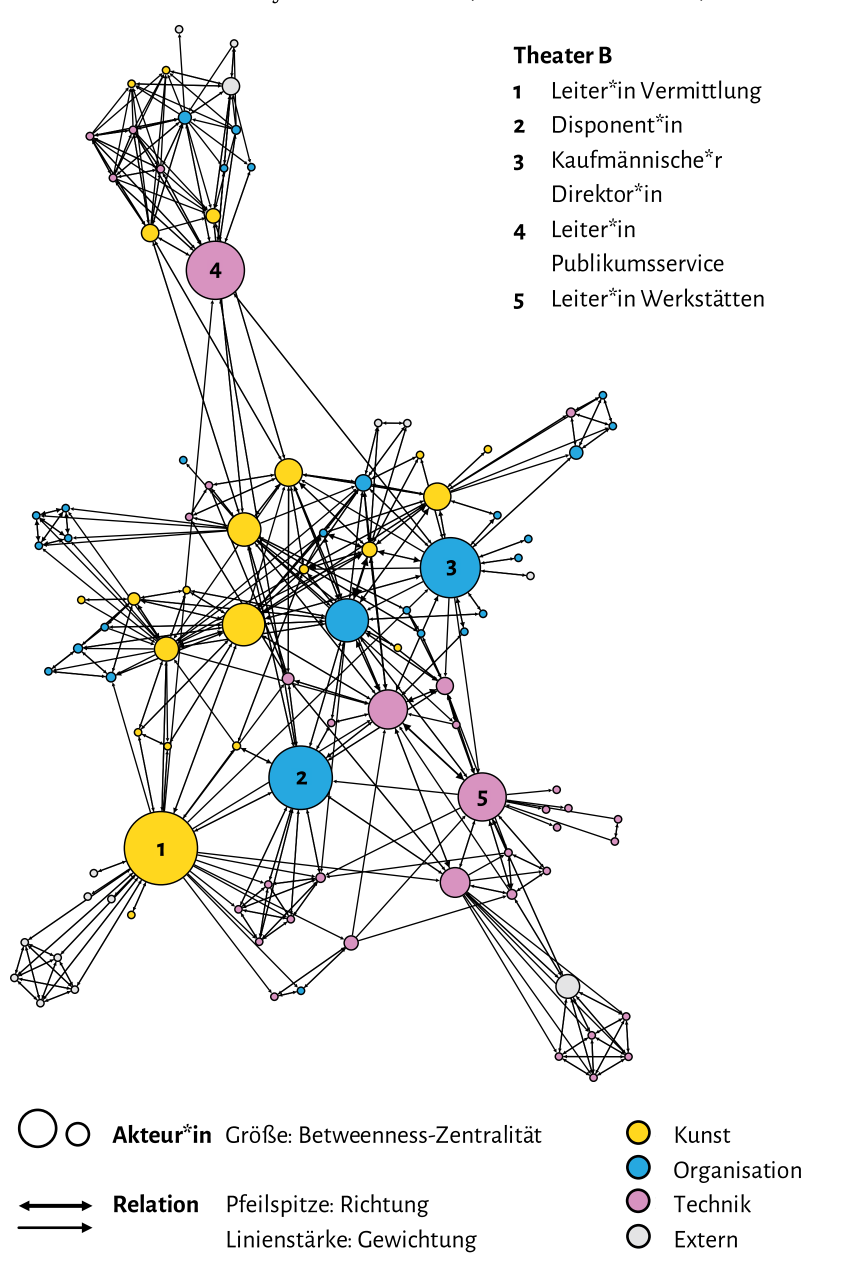
Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=106, Theater B: n=102), Werte ausgewählter Akteur*innen in beiden Theatern, KBD steht für Künstlerische*r Betriebsdirektor*in, TD steht für Technische*r Direktor*in

Abb. 5-6: Gesamtnetzwerk Information Theater A (Betweenness-Zentralität)



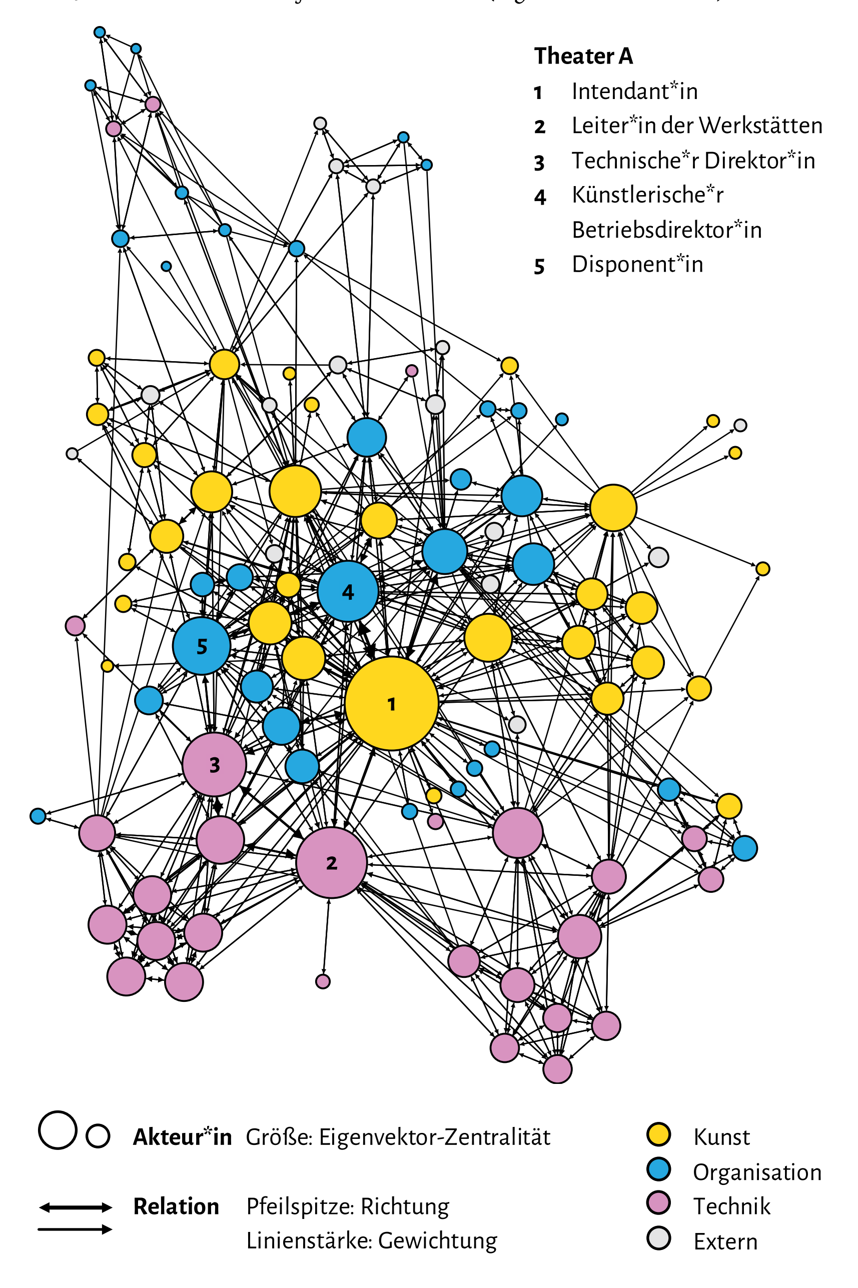
Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=106), Größe der Knoten steht für Betweenness-Zentralität, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Abb. 5-7: Gesamtnetzwerk Information Theater B (Betweenness-Zentralität)



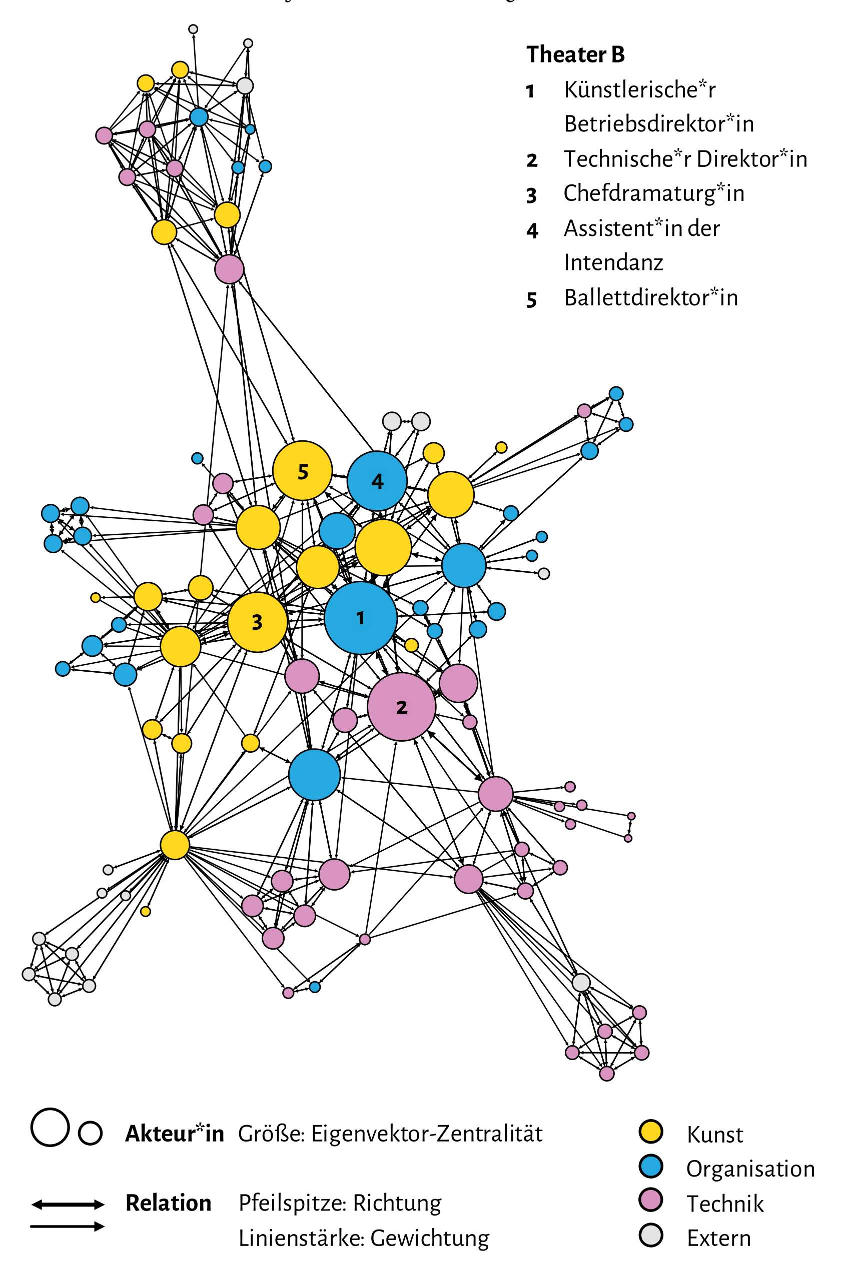
Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=102), Größe der Knoten steht für Betweenness-Zentralität, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Abb. 5-8: Gesamtnetzwerk Information Theater A (Eigenvektor-Zentralität)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=106), Größe der Knoten steht für Eigenvektor-Zentralität, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Abb. 5-9: Gesamtnetzwerk Information Theater B (Eigenvektor-Zentralität)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=102), Größe der Knoten steht für Eigenvektor-Zentralität, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Andere Zentralitätsmaße neben der Degree-Zentralität beziehen nicht nur direkte, sondern auch indirekte Relationen von Akteur*innen in die Betrachtung ein. So können sie Angaben darüber machen, wie gut ein Knoten andere Akteur*innen im Netzwerk erreichen kann (Closeness-Zentralität), ob er Beziehungen zu den zentralsten Akteur*innen des Netzwerks unterhält und so Einfluss geltend machen kann (Eigenvektor-Zentralität) oder ob er sich häufig auf den kürzesten Pfaden zwischen Akteur*innen befindet und auf diese Weise den Fluss von Informationen im Netzwerk kontrollieren kann (Betweenness-Zentralität) (vgl. Cherven 2015: 194f.).

Die Betweenness-Zentralität gilt als »Maß der Monopolisierung der Informations- und Ressourcenkontrolle« (Jansen 2006: 141). Durch ihre Position entlang zahlreicher Informationsflüsse in der Organisation können die Akteur*innen mit einer hohen Betweenness-Zentralität kontrollieren, welche Informationen weitergegeben werden und welche nicht. Unter den fünf Akteur*innen mit den höchsten Betweenness-Zentralitätswerten finden sich in beiden Theaternetzwerken neben je einem bzw. einer Vertreter*in der Theaterleitung auch die Theaterpädagog*innen sowie die Werkstättenleiter*innen, zudem weitere Führungskräfte auf Abteilungsebene, zum Beispiel die Leitung der Finanzabteilung oder des Publikumsservices. Die Vermittler*innen und die Beschäftigten im Publikumsdienst wurden bereits in Kapitel 5.1.2 als Multiplikator*innen identifiziert; ihre Rolle im Informationsnetzwerk kann nun noch genauer mit der Bezeichnung Informationsbroker*innen (vgl. Müller-Prothmann 2006: 233) charakterisiert werden: Sie wissen, wer was weiß, vermitteln zwischen den Akteur*innen des Netzwerks, helfen mit Kontakten und sind darum unverzichtbar, wenn es um die Verbreitung einer Information geht – nicht nur nach außen, sondern auch innerhalb des Theaters. Dasselbe gilt für die Abteilungsvorstände: Auch sie haben eine besondere Verantwortung, weil sie an den Abteilungsgrenzen als Wächter*innen den Zugang zu Informationen und Kontakten für eine größere Personengruppe kontrollieren.[29] Dass sie diese Rolle nicht immer zur Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter*innen ausführen, sondern es auch zu Brüchen kommt, wurde bereits in den Interviews deutlich:

---

29 Bei der Betweenness-Zentralität ist die bzw. der Intendant*in in Theater A noch stärker im Zentrum als bei den anderen Zentralitätsmaßen (vgl. auch Abb. 5-6). Seine Betweenness-Zentralität ist dreimal so hoch wie der nächsthöheren Wert der Vermittlung (vgl. Tab. 5-18). Das könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Intendanz in diesem Theater starke Kontrolle auf die Informationswege ausübt und an vielen Entscheidungen direkt beteiligt ist.

»Und dann tröpfelt es quasi von oben von der Leitungsebene in die Abteilungsführungsebene und dann halt an den einzelnen Mitarbeiter. So ist das gedacht. […] Da wurde akut festgestellt, dass wohl der Informationsaustausch in den Abteilungen nicht fließt oder einfach verschiedene Mitarbeiter das Gefühl hatten, sie würden keine Informationen bekommen.« (03A, 108)

Andere Positionen, die in den Interviews ebenfalls als Mittler*innen identifiziert worden waren, wie zum Beispiel die Assistenz der Intendanz, die Künstlerische Betriebsdirektion und das Personal im Künstlerischen Betriebsbüro, verfügen nicht über eine hohe Betweenness-Zentralität, dafür aber über eine hohe Eigenvektor-Zentralität. Diese Kennzahl bemisst die Zentralität von Akteur*innen nicht nur anhand der Zahl, sondern auch anhand der Wichtigkeit ihrer Kontakte: Die Wichtigkeit des »Akteurs wird durch die Zentralität seiner Nachbarknoten bestimmt« (Peper 2016: 220). Die Eigenvektor-Zentralität ist damit in der Lage, Agent*innen (vgl. Müller-Prothmann 2006: 233) zu identifizieren, die zwischen den Expert*innen und anderen Akteur*innen vermitteln. Die Referent*innen und Assistent*innen der Intendanz, aber auch das Künstlerische Betriebsbüro, fallen in diese Kategorie von Mittler*innen, weil sie enge Relationen zur Theaterleitung unterhalten, Informationen – zum Beispiel der Intendanz – aufnehmen, sie in Prozesse und Handlungen übersetzen und ihre Umsetzung im Theater anstoßen.

Die Empfänger*innen der Informationen, die von Expert*innen ausgehen und von Broker*innen und Agent*innen weitergegeben werden, sind die Informationskonsument*innen (vgl. Müller-Prothmann 2006: 233): Akteur*innen mit einer geringen Closeness-Zentralität und einer großen Distanz zu anderen Akteur*innen (vgl. Peper 2016: 220). Dazu zählen in beiden Theatern die Kollektive, zum Beispiel das Schauspielensemble, Orchester und Chöre, das Personal der Träger*innen, das über die Aktivitäten der Theater informiert werden muss, wie zum Beispiel Bürgermeister*innen, sowie Personen auf den unteren Hierarchiestufen, zum Beispiel Handwerker*innen und Sachbearbeiter*innen.

Neben dieser Einteilung in aktive und passive Rollen des Informationsaustauschs, lassen sich weitere Subgruppen in den Netzwerken identifizieren, in denen Akteur*innen eng zusammenarbeiten und untereinander dichtere Beziehungen als zum Rest des Netzwerks knüpfen. In der Gesamtnetzwerkanalyse bietet sich so die Gelegenheit, Vermutungen aus der Ego-Netzwerkanalyse, zum Beispiel zur Abgrenzung von Bereichen, zu bestätigen und darüber hinaus weitere Gruppen zu identifizieren.

Jansen benennt als Kriterien für Gruppenkohäsion u.a. (vgl. Jansen 2006: 195):

- viele direkte, gegenseitige Beziehungen,
- eine große Nähe und gute Erreichbarkeit der Akteur*innen sowie
- eine hohe Dichte innerhalb einer Subgruppe, im Vergleich zu einer geringeren Dichte zwischen den Subgruppen.

Tab. 5-20: Zusammensetzung der Cluster in den Informationsnetzwerken

Theater A		**Theater B**	
Cluster A1: Kerncluster	Theaterleitung Bereichsleitungen Spartenleitungen Schauspiel KBB Marketing Vermittlung Bühne	Cluster B1: Kerncluster	Theaterleitung Bereichsleitungen Spartenleitungen Schauspiel Musiktheater Marketing Personalvertretung Verwaltung Kasse
Cluster A2	Ballett	Cluster B2	Ballett
Cluster A3	Werkstätten Beleuchtung & Ton	Cluster B3	Werkstätten Beleuchtung & Ton
Cluster A4	Service	Cluster B4	Service
Cluster A5	Musiktheater	Cluster B5	Vermittlung KBB Bühne
Cluster A6	Personalvertretung		
Cluster A7	Verwaltung		
Cluster A8	Kasse		

Quelle: Eigene Darstellung

Diesen Kriterien entsprechen netzwerkanalytische Methoden zur Analyse von Clusterbildung bzw. von Community-Strukturen (vgl. Blondel et al. 2008: 2). Cluster sind wichtig für die Analyse von Informationsnetzwerken, weil dichte Vernetzung einerseits ein Kennzeichen guter Zusammenarbeit, funktionieren-

der Kollaboration und geteilter Werte ist, zugleich aber der Informationsfluss in stark geclusterten Netzwerken insgesamt oft schlechter funktioniert. Die Analyse ergibt – bei moderater bis hoher Modularität – acht Cluster in Theater A und fünf Cluster in Theater B, die sich jeweils aus ähnlichen Berufsgruppen zusammensetzen (vgl. Tab. 5-20).[30]

Die Cluster folgen dabei überraschend genau den Hierarchieebenen und der Einteilung in die drei Bereiche (Kunst, Organisation, Technik), was für die Gültigkeit dieser Einteilung als Analysekriterium in Ego-Netzwerkanalyse und qualitativer Inhaltsanalyse spricht. Das Informationsverhalten der Akteur*innen hängt aber offensichtlich nicht nur von der Zugehörigkeit zu einer Hierarchieebene bzw. einem Bereich, sondern auch von der Zugehörigkeit zu einem spezifischen Cluster ab. Was in der Kunst die Spartengrenzen sind, scheinen in Organisation und Technik die Abteilungsgrenzen zu sein: Sowohl die Bühnentechniker*innen als auch die Mitarbeiter*innen in den Werkstätten können dem Bereich Technik zugeordnet werden, befinden sich aber in voneinander getrennten Clustern, haben also nur bedingt Zugriff auf die Informationen der jeweils anderen Abteilung. Ebenso haben Mitarbeiter*innen an der Kasse und Mitarbeiter*innen im Publikumsservice sehr unterschiedliche Voraussetzungen im Informationsnetzwerk des Theaters, obwohl sie beide den Kategorien Mitarbeiter*innen und Organisation zuzuordnen sind.

Die individuelle Zusammensetzung der Cluster lässt zudem Rückschlüsse auf mögliche Arbeitsschwerpunkte in den Theatern zu, die wiederum wertvoll für die strategische Gestaltung des Informations- und Wissensmanagements in den einzelnen Häusern sein können: Gibt es einen Austausch zwischen Theaterleitung und Personalvertretung (wie in Theater B) oder kann die Personalvertretung nur wenig Einfluss auf Leitungsentscheidungen nehmen (wie in Theater A)? Hat der bzw. die Intendant*in offenbar einen Musiktheater-Schwerpunkt (wie in Theater B) oder handelt es sich eher um den Typ Manager*in-Intendant*in (Theater A)? Je nachdem ob sich zwei Gruppen in einem konkreten Theater in demselben Cluster befinden oder nicht, werden diese Gruppen voraussichtlich einfacher Informationen austauschen oder für diesen Austausch stärker auf Unterstützung angewiesen sein.

Schließlich können, unter Rückgriff auf die Zentralitätswerte der Akteur*innen und auf die Cluster, auch strukturelle Löcher in den Netzwerken identifiziert

---

30 Die Netzwerke wurden mit dem Girvan-Newman-Algorithmus geclustert (Girvan/Newman 2002). Für die Analyse wurden die Netzwerke symmetrisiert, externe Akteur*innen sowie Einzelakteur*innen ohne Cluster wurden entfernt. Für die Clusterstruktur in Theater B wurde eine Modularität von 0,583, für die Clusterstruktur in Theater A ein Wert von immerhin 0,328 erreicht.

werden. Wie in Kapitel 2.1.2 dargelegt, sind die Akteur*innen an den Verbindungsstellen zwischen Clustern besonders wichtig für den Informationsfluss im Netzwerk, weil sie strukturelle Löcher überbrücken können und so den Zugang zu Information für eine ganze Gruppe von Personen sicherstellen. Umgekehrt können solche Brücken aber Probleme verursachen, wenn sie als Engstellen oder als Flaschenhälse wirken: Fällt die verbindende Person aus, zum Beispiel weil sie krank ist oder die Organisation verlässt, hat dies Auswirkungen auf eine ganze Gruppe von Personen, die auf einmal zahlreiche Verbindungen und Informationsmöglichkeiten verliert. Bei der Betrachtung der Netzwerkgraphen (vgl. Abb. 5-10 und Abb. 5-11) fällt auf, dass die strukturellen Löcher in beiden Theatern ähnlich verteilt sind. In beiden Theatern haben die Servicemitarbeiter*innen (Cluster A4 / B4), in Theater A zusätzlich die Personalvertreter*innen (Cluster A6), kaum Verbindungen zum Kerncluster. Das bestätigt die Eindrücke aus den Interviews, was das fehlende Zugehörigkeitsgefühl der Servicemitarbeiter*innen und die schlecht vernetzten Personalvertreter*innen betrifft.

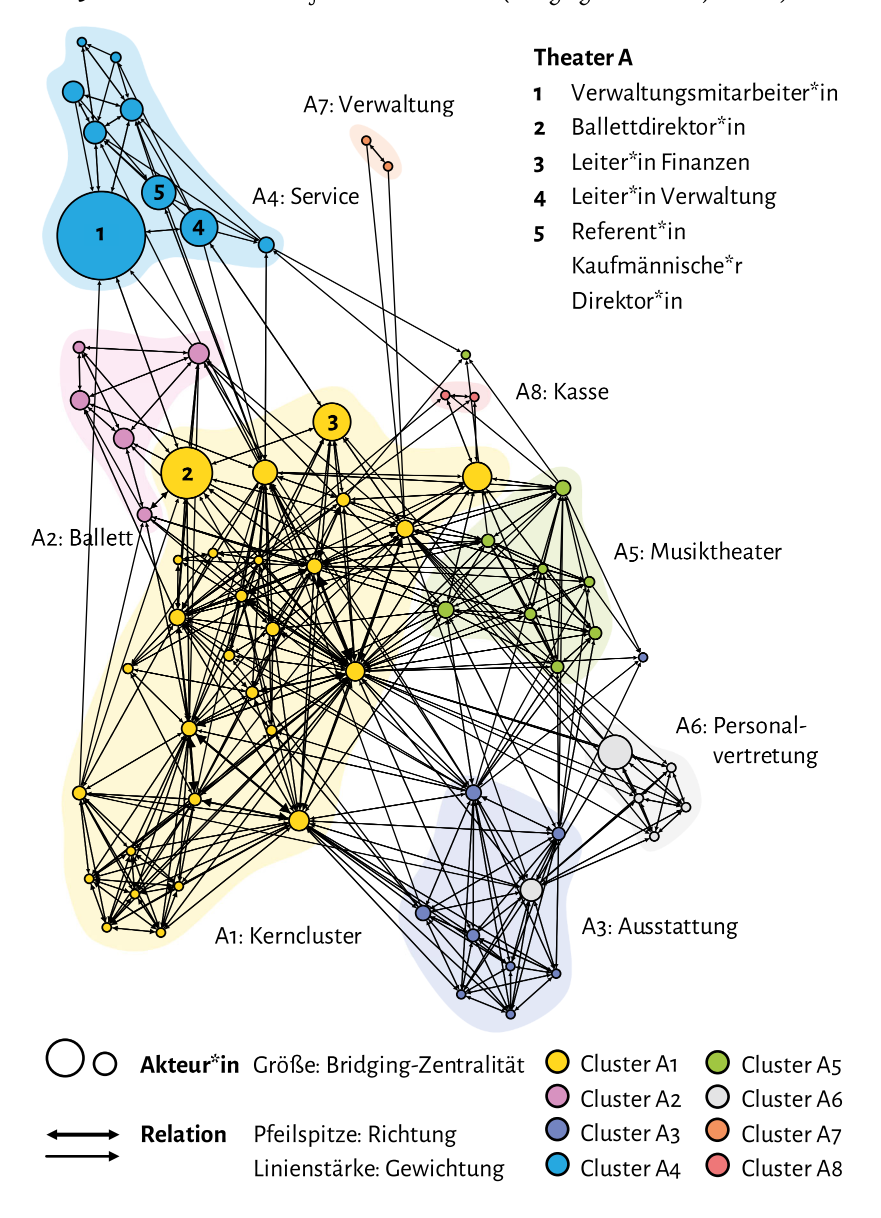
Mit der Bridging-Zentralität können schließlich diejenigen Akteur*innen ausfindig gemacht werden, die eine Brückenposition an den Rändern eines Clusters einnehmen, und die zugleich als Broker*innen an der Weitergabe von Information zu diesem Cluster beteiligt sind (vgl. Baruah/Bora 2018: 3670 und Müller-Prothmann 2006: 234). Tab. 5-21 stellt die Akteur*innen mit der höchsten Bridging-Zentralität beider Häuser dar (vgl. auch Abb. 5-10 und Abb. 5-11):

Tab. 5-21: Bridging-Zentralität in den Informationsnetzwerken

Theater A	**Bridging-Zentralität**	**Theater B**	**Bridging-Zentralität**
Verwaltungsmitarbeiter*in	0,0107	Requisiteur*in	0,0048
Ballettdirektor*in	0,0057	Leiter*in Personal	0,0047
Leiter*in Finanzen	0,0039	Disponent*in	0,0042
Leiter*in Verwaltung	0,0038	Leiter*in Publikumsservice	0,0042
Referent*in KD	0,0034	Ballettdirektor*in	0,0031

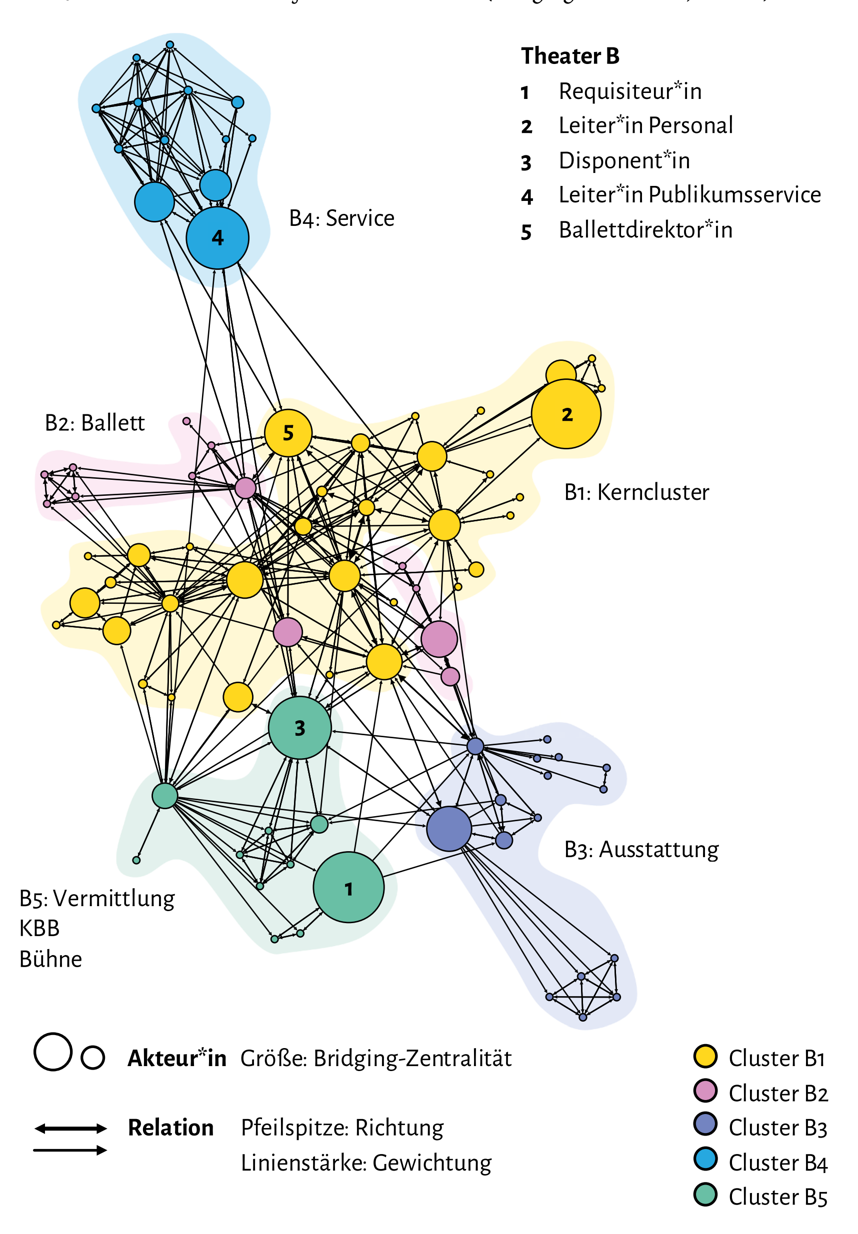
Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=70, Theater B: n=87), Werte ausgewählter Akteur*innen in beiden Theatern, ohne Externe und isolierte Akteur*innen, KD steht für Kaufmännische*r Direktor*in

Abb. 5-10: Gesamtnetzwerk Information Theater A (Bridging-Zentralität, Cluster)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=70), Größe der Knoten steht für Bridging-Zentralität, Farbe der Knoten kennzeichnet Cluster, ohne Externe und isolierte Akteur*innen

Abb. 5-11: Gesamtnetzwerk Information Theater B (Bridging-Zentralität, Cluster)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=87), Größe der Knoten steht für Bridging-Zentralität, Farbe der Knoten kennzeichnet Cluster, ohne Externe und isolierte Akteur*innen

In beiden Theatern stellt der bzw. die Ballettdirektor*in fast die einzige Verbindung zwischen dem Kerncluster und dem Ballett-Cluster dar. Weil Informationen die Tanzsparte nur auf diesem Weg erreichen können, kann es zur Verbesserung der Informationsflüsse von Bedeutung sein, die Ballettdirektion bei der Verteilung von Informationen bewusst zu unterstützen, ihr weitere Personen zur Koordination an die Seite zu stellen und so zusätzliche Brücken zu bauen. Das können zum Beispiel Mitarbeiter*innen in Dramaturgie und Vermittlung sein, die den Austausch mit anderen Sparten sicherstellen. Allgemein fällt der hohe Anteil an Verwaltungspersonal unter den Broker*innen auf, was auf ein besonderes Potenzial für den Informationsaustausch zum Beispiel der Personalleitung hinweist, zum Teil aber einfach durch die Tätigkeit dieser Personen erklärt werden kann: ein*e Beschäftigte*r aus der Personalverrechnung hat automatisch Kontakt zu vielen verschiedenen Akteur*innen in verschiedenen Clustern, ohne dass er oder sie zwangsläufig den Austausch zwischen diesen Clustern befördert.

Wissensnetzwerke (Gesamt)

Wie die Informationsnetzwerke wurden auch die Wissensnetzwerke einer Analyse mit den Methoden der Gesamtnetzwerkanalyse unterzogen. Allerdings konnten viele der Maßzahlen, die für die Informationsnetzwerke ausgewertet wurden, hier nicht ohne Weiteres angewendet werden. Anders als Information wird Wissen im Theater selten über mehrere Instanzen weitergegeben, sondern in erster Linie in vertrauensvollen und engen Zweierbeziehungen ausgetauscht. Die Weitergabe von Wissen benötigt zudem mehr Zeit als ein Informationsaustausch, weil Wissen per Definition erst durch die Verknüpfungsleistung einer Person entsteht. Wird Wissen von einer Person an eine andere weitergegeben, so benötigt der bzw. die neue Wissensträger*in selbst einige Zeit, um das neue Wissen mit bereits vorhandenem Wissen zu verbinden und in Handlungszusammenhängen zu erproben, bevor er oder sie das Wissen erneut weitergeben kann (vgl. Kap. 2.1.1). Wissen ist also gewissermaßen so »zähflüssig«, dass eine Analyse der Wissensströme – zumal in einer Querschnittstudie – nur bedingt aufschlussreich wäre.

Andere Maßzahlen wiederum werden unter diesen Voraussetzungen besonders relevant: die Kohäsion von Netzwerken und Subgruppen sowie die Reziprozität, also die Gegenseitigkeit von Relationen, geben Hinweise auf die Stabilität

von Beziehungen. Sie sind damit ein wichtiger Indikator für die Eignung eines Netzwerks zur Weitergabe von Wissen.[31]

Die Wissensnetzwerke sind – insbesondere was die Kanten, also die Beziehungen zwischen Akteur*innen, betrifft – erheblich kleiner als die Informationsnetzwerke. In Theater B ist das Netzwerk in einen großen und drei kleine Komponenten aufgeteilt, die nicht miteinander verbunden sind. Sie weisen eine hohe Kohäsion innerhalb der Komponenten und eine geringe Kohäsion zwischen den Komponenten auf.[32] Die isolierten Gruppen sind zum Beispiel die Mitarbeiter*innen aus dem Ballett und das Vorderhauspersonal. Ihre Verbindungen zum Kernnetzwerk beschränken sich folglich auf den Austausch von Informationen, die sie für die Bewältigung alltäglicher Aufgaben benötigen. Ein Austausch von Erfahrungswissen mit Mitarbeiter*innen anderer Abteilungen findet nicht statt. Beinahe alle Wissensrelationen (92% in Theater A und 94% in Theater B) sind reziproke Beziehungen, was für eine hohe Stabilität und einen vertrauensvollen Wissensaustausch spricht (vgl. Tab. 5-22).

Tab. 5-22: Maße der Gesamtnetzwerkanalyse für Wissensnetzwerke

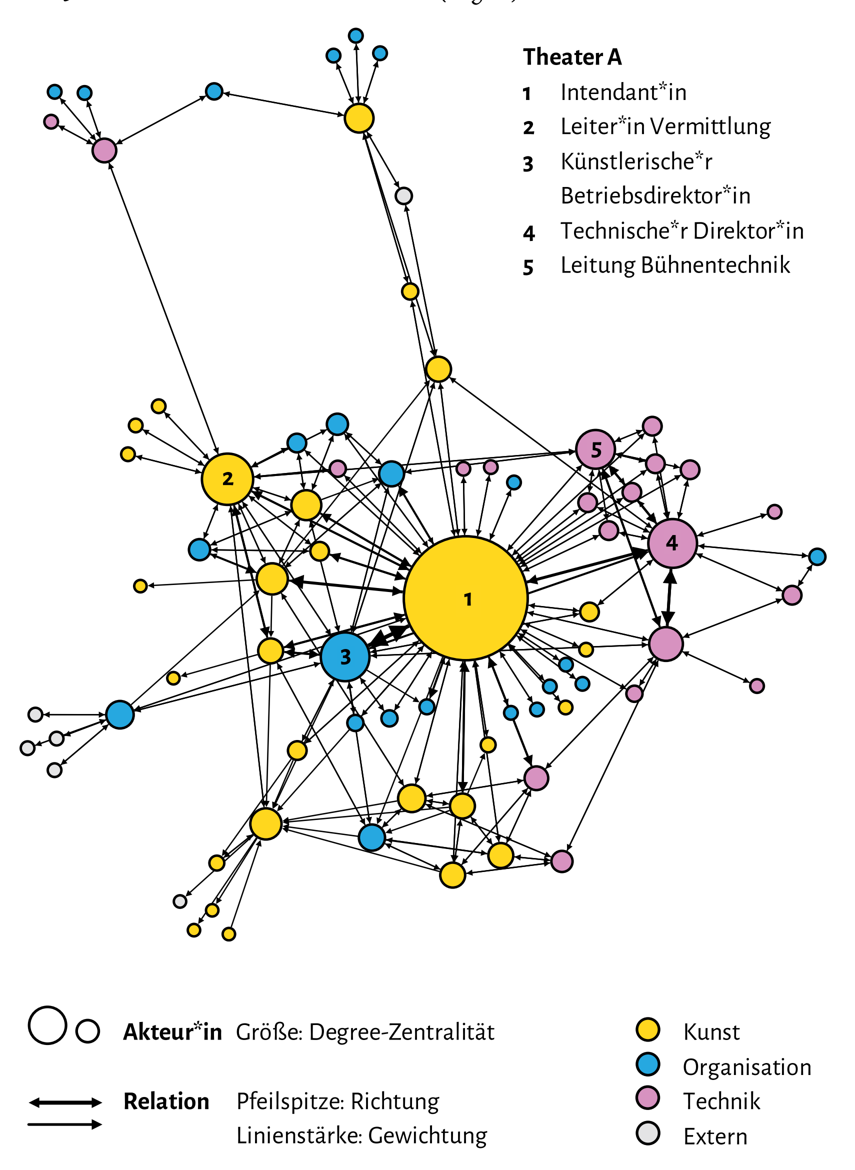
Netzwerk	**Größe (Knoten)**	**Größe (Kanten)**	**Dichte**	**Zusammenhangs-Komponenten**	**Durchmesser**	**Durchschnittliche Pfaddistanz**	**Reziprozität**
Wissensnetzwerk Theater A	77	297	0,051	1	6	2,699	0,923
Wissensnetzwerk Theater B	53	180	0,065	4	(6)	(3,320)	0,944

Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=77, Theater B: n=53)

31 Ein erfolgreicher Austausch von Wissen hängt oftmals auch davon ab, wie lange zwei Akteur*innen sich schon kennen und austauschen (vgl. Schrader 1991: 160f.). Dieses Merkmal wurde in der vorliegenden Studie jedoch nicht miterhoben, so dass es hier nicht berücksichtigt werden kann.

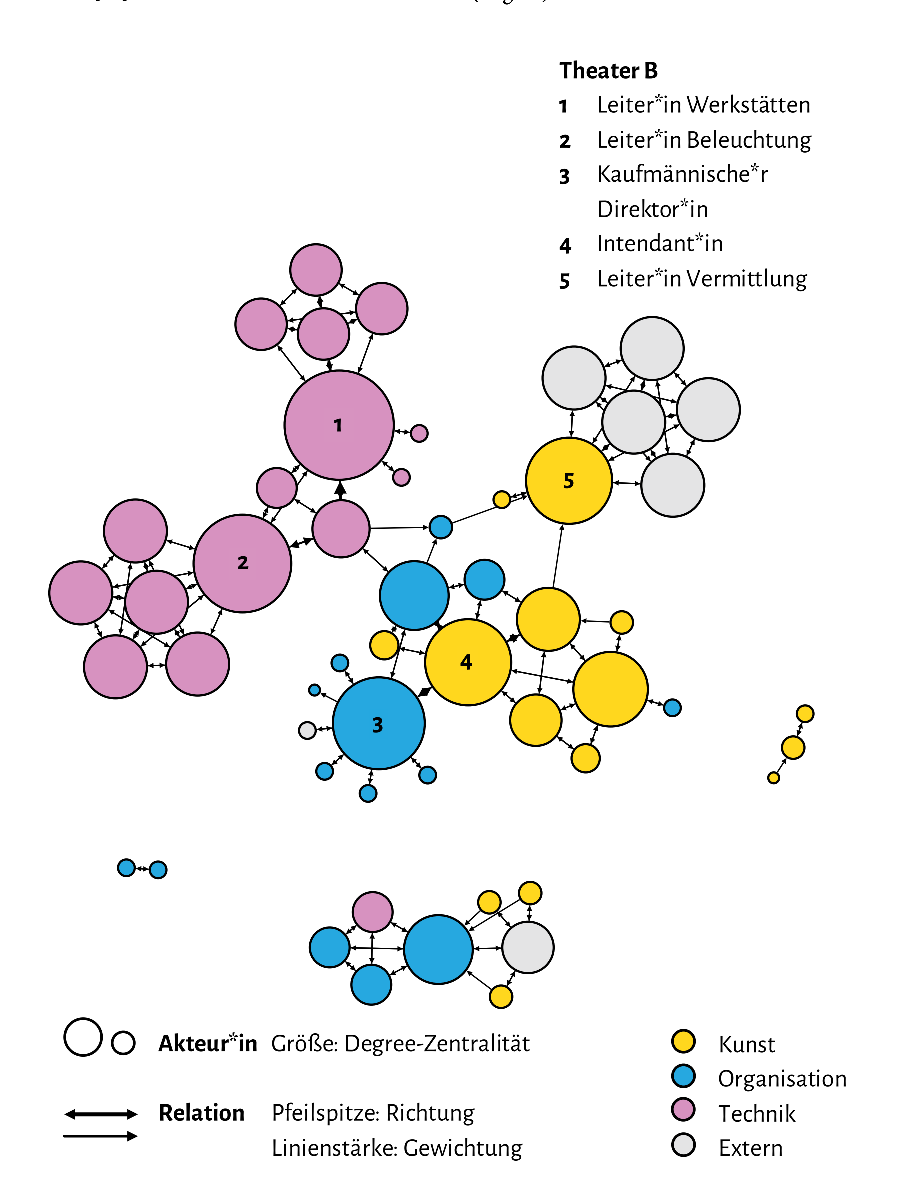
32 Da in unverbundenen Netzwerken nicht alle Akteur*innen füreinander erreichbar sind, lassen sich Netzwerkmaße wie Durchmesser und durchschnittliche Pfaddistanz in solchen Netzwerken nicht sinnvoll interpretieren (vgl. Tab. 5-22).

Abb. 5-12: Gesamtnetzwerk Wissen Theater A (Degree)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=77), Größe der Knoten steht für Degree, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Abb. 5-13: Gesamtnetzwerk Wissen Theater B (Degree)



Quelle: Eigene Darstellung mit Gephi (n=53), Größe der Knoten steht für Degree, Farbe der Knoten kennzeichnet Bereich

Anhand der Degree-Zentralität können Personen identifiziert werden, die viel bzw. wenig Wissen an Kolleg*innen weitergeben (vgl. Tab. 5-23):

Tab. 5-23: Degree-, Indegree- und Outdegree-Zentralität in den Wissensnetzwerken

Theater A	**Outdegree**	**Indegree**	**Degree**	**Theater B**	**Outdegree**	**Indegree**	**Degree**
Intendant*in	46	44	90	Leiter*in Werkstätten	9	9	18
Leiter*in Vermittlung	16	16	32	Leiter*in Beleuchtung	8	8	16
KBD	16	14	30	KD	8	7	15
TD	15	15	30	Intendant*in	7	7	14
Leiter*in Bühnentechnik	11	11	22	Leiter*in Vermittlung	6	8	14
Chor-Sänger*in	0	1	1	Referent*in KD	1	1	2
Vorstand Chor	0	1	1	Leiter*in Finanzen	0	1	1
Leiter*in Orchester	0	1	1	Regisseur*in	1	0	1

Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=71, Theater B: n=46), KBD steht für Künstlerische*r Betriebsdirektor*in, KD steht für Kaufmännische*r Direktor*in, TD steht für Technische*r Direktor*in), Werte ausgewählte Akteur*innen in beiden Theatern, ohne Kollektive

Die Akteur*innen, die ihr Wissen mit vielen anderen teilen und darum über einen hohen Outdegree-Wert verfügen, sind im Wesentlichen dieselben Akteur*innen, die schon in der Analyse der Informationsnetzwerke als gute Kommunikator*innen aufgefallen sind. Wieder sticht der bzw. die Intendant*in in Theater A heraus und wieder bestimmen vor allem Personen in leitender Funktion den Austausch, zum Beispiel Künstlerische*r Betriebsdirektor*in, Technische*r Direktor*in oder Leiter*in der Werkstätten. Hinzu kommen in beiden Theatern die Theaterpädagog*innen, die für ihre Kenntnisse und ihr Wissen geschätzt werden und teilweise den Austausch von Erfahrungen ganz bewusst im Sinne einer »Begleitung« (05B, 138) ihres Teams fördern. Immer wieder kommen

auch Strukturen mit einem bzw. einer Wissensgeber*in und mehreren Wissensnehmer*innen vor, die nur mit dieser einen Person Wissen austauschen. Sie lassen sich auch visuell in den Netzwerkgraphen nachvollziehen, wo sich an manchen Knoten mit hoher Degree-Zentralität Relationen kreisförmig auffächern (vgl. Abb. 5-12 und Abb. 5-13).

Zu den Akteur*innen mit geringer Beteiligung am Wissensaustausch zählen in Theater A die Mitarbeiter*innen im Musiktheater und in Theater B Referent*innen, Controller*innen und Gastregisseur*innen. Ihre geringen Werte lassen sich schlüssig anhand der Interviews erklären. So sind Referent*innen der Theaterleitung als Agent*innen zwar oft bedeutend für die Weitergabe von Informationen, als Berufsanfänger*innen verfügen sie aber über weniger Erfahrungswissen, das sie weitergeben könnten. Das Spezialwissen von manchen Akteur*innen, zum Beispiel im Bereich Controlling, ist nur für einen kleinen Personenkreis überhaupt relevant. Und auch Gastregisseur*innen spielen im Wissensnetzwerk nur eine untergeordnete Rolle, weil Produktionsnachgespräche in den Fallstudientheatern unüblich sind und, wenn überhaupt, dann nur ohne die Regieteams stattfinden.

Blockmodellanalyse

Eine weitere Methode, um Strukturen in sozialen Netzwerken sichtbar zu machen, ist die Blockmodellanalyse, die Netzwerke auf Positions- und Rollenmuster hin untersucht (vgl. Jansen 2006: 47). Dabei werden nicht, wie zuvor bei der Bildung von Clustern auf Basis von Kohäsion, diejenigen Akteur*innen zusammengefasst, die untereinander einen engen Austausch pflegen, sondern es werden Gruppen auf Basis struktureller Äquivalenz gebildet (vgl. Kap. 2.1.4). Das bedeutet für die Informationsnetzwerke, dass diejenigen Akteur*innen zusammengefasst werden, die ein ähnliches Informations- und Kommunikationsmuster aufweisen, die ihre Informationen auf ähnlichen Wegen erhalten, selbst ähnliche Akteur*innen informieren und so insgesamt eine vergleichbare Rolle im Netzwerk erfüllen, ohne dass sie selbst notwendigerweise in direkter Verbindung zueinander stehen (vgl. Diaz-Bone 2008: 319).[33] Ausgehend von diesen

33 Die Struktur ergibt sich hier also »nicht nur aus den vorhandenen, sondern auch aus den *nicht vorhandenen* Beziehungen« (Heidler 2006: 19, Hervorh. im Original). Ein weiterer Unterschied zu cliquenanalytischen Verfahren, wie sie in dieser Studie zur Identifizierung von Clustern eingesetzt wurden, besteht darin, dass die Netzwerke bei der Blockmodellanalyse nicht symmetrisiert werden und Blockmodelle so die Richtung der Relation mitberücksichtigen können (vgl. Jansen 2006: 215).

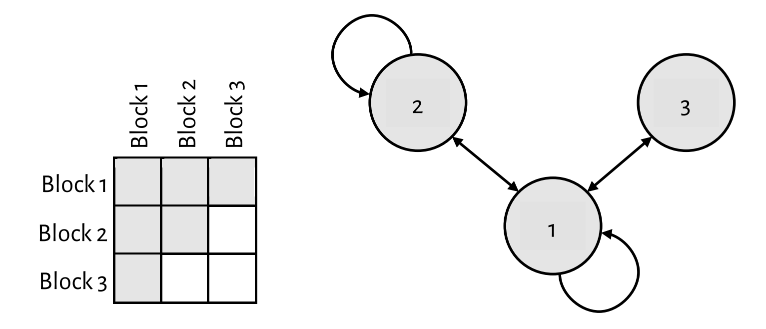
Mustern werden die Akteur*innen zu sogenannten Blöcken zusammengefasst, so dass ein abstraktes, modellhaftes Netzwerk mit Positionen anstelle von einzelnen Akteur*innen entsteht (vgl. Jansen 2006: 212). Weil für jedes Netzwerk eine sehr große Zahl möglicher Blockmodelle existiert, ist es das Ziel der Blockmodellanalyse, dasjenige Modell zu finden, welches das ursprüngliche Netzwerk bestmöglich repräsentiert und zugleich die Komplexität des Netzwerks sinnvoll auf eine begrenzte Zahl von Positionen und Relationen reduziert (vgl. Heidler 2006: 39).[34] Dafür ist es unerlässlich, dass der bzw. die Forscher*in die Ergebnisse vorausgehender Analysen ebenso wie theoretische Vorüberlegungen mitberücksichtigt (vgl. Nooy/Mrvar/Batagelj 2018: 343).

Sowohl der theoretische Bezugsrahmen dieser Arbeit (vgl. Müller-Prothmann 2006 und Kap. 2.1.4) als auch die Zentralitätsanalysen (vgl. Kap. 5.2.1) suggerieren für das Informationsnetzwerk der Fallstudientheater eine Zentrum-Peripherie-Struktur. Die Blockmodellanalyse nach dem Verfahren des Generalized Blockmodeling (vgl. Heidler 2006: 104 oder Heidler 2010: 411f.) bestätigt diese Vermutung und macht drei (Theater A) bzw. fünf (Theater B) strukturell äquivalente Blöcke aus: jeweils eine zentrale Gruppe (Block 1), ein bis drei dezentrale Gruppen (Block 2 bzw. 2a-c) und eine periphere Gruppe (Block 3).

Akteur*innen in Block 1 tauschen Informationen mit allen anderen Blöcken aus und sind zudem intern verbunden. Sie repräsentieren das Macht- und Informationszentrum des Theaters, in dem Entscheidungen verhandelt und getroffen werden. Akteur*innen in Block 2 (bzw. in den Blöcken 2a-c) tauschen Informationen nur mit den zentralen Akteur*innen in Block 1 sowie intern aus, nicht aber mit Block 3 (oder im Fall von Theater B zwischen den Blöcken 2a, b und c). Sie repräsentieren die Semiperipherie des Netzwerks: dezentrale Gruppen von Beschäftigten, in denen Information verarbeitet und über die Umsetzung von Entscheidungen diskutiert wird. Akteur*innen in Block 3 tauschen Informationen ebenfalls mit Block 1 aus, sind als Akteur*innen an den Rändern des Netzwerks aber intern unverbunden. Das macht sie zu Informationsempfänger*innen, die vor allem Anweisungen ausführen (vgl. Abb. 5-14 und Abb. 5-15):

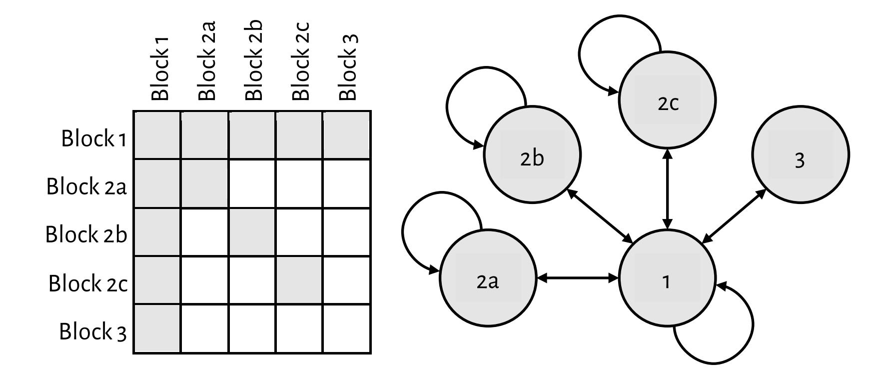
34 Im Grunde wird bei der Blockmodellanalyse ein vorliegendes Netzwerk verglichen mit einem idealen Netzwerk, in dem sich alle Akteur*innen eines Blocks identisch verhalten. Da dies jedoch ein sehr strenges Kriterium ist, das von realen Netzwerken kaum erfüllt werden kann, dürfen Fehler (also vorhandene Relationen zwischen eigentlich unverbundenen Blöcken und fehlende Relationen zwischen eigentlich verbundenen Blöcken) vorkommen. Die Zahl der Fehler ist ein Gütekriterium eines Blockmodells (vgl. Nooy/Mrvar/Batagelj 2018: 344f.). Für Fehlermatrizen zu den Blockmodellen in Abb. 5-14 und Abb. 5-15 vgl. die Tabellen im Anhang.

Abb. 5-14: Image-Matrix und Image-Graph Theater A



Quelle: Eigene Darstellung mit Pajek

Abb. 5-15: Image-Matrix und Image-Graph Theater B



Quelle: Eigene Darstellung mit Pajek

Für eine nähere Bestimmung der Akteur*innen in den Blöcken wurde die Position bzw. die Zugehörigkeit zu einem Block als Variable bei jedem und jeder Akteur*in ergänzt. Über die Berechnung von Kreuztabellen und den Vergleich von Mittelwerten können so weitere Aussagen über Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Blöcken getroffen werden (vgl. Tab. 5-24 und Anhang).

Die Analyse lässt vermuten, dass Expert*innen mit hohem Degree und Agent*innen mit einer hohen Eigenvektor-Zentralität oft gemeinsam auftreten und vor allem im Zentrum (Block 1) und in der Semiperipherie (Block 2) zu finden sind. Dort sind sie wichtige Lieferant*innen von Information und Wissen, zum Beispiel für Leitungsentscheidungen, stellen aber auch sicher, dass Informationen weitergegeben und verteilt werden. Broker*innen mit hoher Betweenness-

Zentralität befinden sich meist im Zentrum (Block 1), seltener in der Semiperipherie (Block 2). Von dort aus halten sie Kontakt mit den Akteur*innen in dezentralen und peripheren Blöcken und kontrollieren, wer über welche Dinge Bescheid weiß. Im dritten Block befinden sich fast ausschließlich Konsument*innen, die über eine unterdurchschnittliche Closeness-Zentralität verfügen. Sie empfangen Informationen und nehmen kaum an der Verbreitung von Wissen entlang der Geschäftsprozesse teil. Auch wenn es in jedem der beiden Fallstudientheater einzelne Abweichungen von diesem Muster gibt, zum Beispiel in Theater A Broker*innen in Block 3 oder in Theater B Konsument*innen in Block 2, so trifft das Modell im Wesentlichen doch für beide Theater gleichermaßen zu.

Tab. 5-24: Mittelwertvergleich der verschiedenen Zentralitätsmaße über alle Blöcke

Block		Degree-Zentralität (Expert*innen)	Betweenness-Zentralität (Broker*innen)	Eigenvektor-Zentralität (Agent*innen)	Closeness-Zentralität (Konsument*innen)
Theater A	Block 1	42,29	0,100	0,455	0,501
	Block 2	23,02	0,013	0,336	0,444
	Block 3	6,05	0,004	0,076	0,314
	Gesamt	16,48	0,015	0,223	0,387
Theater B	Block 1	33,00	0,113	0,682	0,457
	Block 2 (2a-2c)	12,28	0,016	0,229	0,373
	Block 3	3,35	0,000	0,093	0,244
	Gesamt	11,90	0,020	0,234	0,350

Quelle: Eigene Darstellung (Theater A: n=91, Theater B: n=87), ohne Externe

In Block 1 und Block 2 treten jeweils ähnliche Rollen auf: Expert*innen, Agent*innen und Broker*innen. Der Unterschied zwischen den Akteur*innen in Block 1 und den Akteur*innen in Block 2 besteht darin, dass Akteur*innen in Block 1 zumeist mehr oder weniger hohe Werte bei allen drei Rollen (Expert*in,

Agent*in und Broker*in) erzielen, sie also ihren Einfluss im Informationsnetzwerk des Theaters gleich auf mehrere Arten geltend machen: Sie verfügen über wichtige Informationen und über Wissen, haben viele Kontakte und arbeiten zudem eng mit anderen Expert*innen zusammen. Sie können darum auch als Multi-Rollen-Akteur*innen bezeichnet werden. Akteur*innen in Block 2 haben demgegenüber entweder weniger deutlich ausgeprägte Werte bei den verschiedenen Rollen oder sie erreichen hohe Werte bei nur einer oder maximal zwei der insgesamt drei Rollen und geringere Werte bei den jeweils anderen Rollen.

Obwohl das Informationsnetzwerk im Theater eine Zentrum-Peripherie-Struktur aufweist, handelt es sich dennoch auch um eine hierarchische Struktur, wie sich anhand der Kreuztabellierung der beiden Variablen Position (im Blockmodell) und Hierarchiestufe zeigen lässt (vgl. Anhang). Wie erwartet befinden sich die Mitglieder der Theaterleitung vor allem im zentralen Block 1, die Bereichsleitungen im zentralen Block 1 sowie im dezentralen Block 2 und die Mitarbeiter*innen im dezentralen Block 2 und im peripheren Block 3. Bei der Kreuztabellierung der Variablen Position und Bereich (Kunst, Organisation, Technik) zeigt sich, dass die Bereiche mehr oder weniger gleichmäßig über alle Blöcke verteilt sind (vgl. Anhang). Ausnahme ist hier die Technik, die im Block 1, also im Entscheidungszentrum, unterrepräsentiert ist – eine Beobachtung, die sich mit den Aussagen in den Interviews deckt (vgl. Kap. 5.1.2), wonach die Technische Direktion oft keinen Anteil an Leitungsentscheidungen hat.

6 Zusammenfassung: Zentrale Bedingungen und Voraussetzungen von Wissensmanagement in Theaterorganisationen

In Kapitel 4 wurden auf Grundlage der theoretischen Konzepte Forschungsfragen formuliert und ein empirisches Forschungsdesign entwickelt; die Ergebnisse dieser Forschung wurden in Kapitel 5 im Detail dargelegt. Bevor nun in den nächsten Kapiteln die Bedeutung dieser Ergebnisse diskutiert wird, werden an dieser Stelle die bisherigen Erkenntnisse anhand der Forschungsfragen 1-8 zusammengefasst.

F1: Welche Arten von Information und Wissen sind für die Arbeit in Theaterorganisationen besonders relevant? (vgl. Kap. 5.1.1)

- Der Theaterarbeit zugrunde liegen das Hintergrundwissen zu Geschichte, Strategie und Vision eines Hauses sowie persönliche Sinnzuschreibungen der Mitarbeiter*innen.
- Die wichtigste Informationsquellen im Theater sind Sach- und Faktenkenntnisse zur Disposition und Personalplanung, außerdem zu Verträgen und Finanzen, zu Gesetzen, Ordnungen und Vereinbarungen, zu künstlerischen Inhalten sowie anderweitiges berufliches Fachwissen, IT-Kenntnisse und Wissen über das Image und die Marke des Theaters.
- Entscheidend ist zudem das Prozesswissen, also das Erfahrungswissen zu Abläufen, sowie soziale Kompetenzen (Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen), personale Kompetenzen (Kreativität, Flexibilität, Reflexions- und Kritikfähigkeit), Methodenkompetenzen (Problemlösefähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, künstlerische Methodenkompetenz, Führungskompetenz) und Sachkompetenzen.
- Wichtig sind weiterhin das Personenwissen bzw. die Kontakte zu theaterinternen (Ansprechpersonen, Zuständigkeiten) und externen Gruppen (Gäste, Politik, Freundeskreise, Publikum).

F2: Entlang welcher Geschäftsprozesse wird Information und Wissen in Theaterorganisationen erlernt, geteilt, genutzt, gespeichert? (vgl. Kap. 5.1.1)

- Information und Wissen wird in allen Prozessen des Theaters verarbeitet. Schwerpunkte in den Interviews waren das Wissen für die Konzeption, Planung und Herstellung der Produktionen, seltener für die Präsentation.
- Information und Wissen werden außerdem entlang von Führungsprozessen (Controlling, Qualitätssicherung) und Serviceprozessen (Kasse, Einlass, Reinigungsservice, Personalwesen) verarbeitet.
- An den Theatern haben sich die Prozesse, in denen Stücke erarbeitet werden, verändert und flexibilisiert, die Strukturen der Theater selbst sind aber noch nicht an diese Veränderung angepasst. So kommt es zu Verzögerungen bei der Informationsweitergabe, etwa an die Technik.
- Entlang der Prozesse in Kunst und Organisation ist dabei vorrangig Wissen zu Personen (Künstler*innen, Regisseur*innen) relevant. Entlang der Prozesse in der Technik ist vor allem Wissen zu Objekten (Ausstattung) relevant.

F3: Welchen besonderen personellen Bedingungen und Voraussetzungen unterliegt Wissensmanagement im Theater? (vgl. Kap. 5.1.1 und 5.1.2)

- Bedingt durch die Einteilung in Bereiche, Sparten und Hierarchieebenen kommt es zu Distanzierungsprozessen zwischen Beschäftigten, die sich negativ auf die Organisationskultur auswirken, etwa auf Empathie, Wertschätzung, Vertrauen, Respekt und Zugehörigkeitsgefühl. Es entstehen teils schwer lösbare Konflikte.
- Die besondere personelle Zusammensetzung des Kulturbetriebs äußert sich in kulturellen Unterschieden zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen. Sie lassen sich an den gegenseitigen Zuschreibungen ablesen: scheinbar leidenschaftslose Nein-Sager*innen in der Verwaltung und scheinbar überemotionale, selbstbezügliche und selbstvergessene Künstler*innen.
- Die Kommunikationskultur im Theater ist gekennzeichnet durch den persönlichen Kontakt. Die Folge sind teils ineffiziente Sitzungen mit sehr vielen Teilnehmer*innen und das Erfordernis permanenter Anwesenheit.
- Herausforderungen entstehen auch aus der Organisationsgröße mit vielen Mitarbeiter*innen und ständig steigender Komplexität durch mehr und aufwändigere Neuproduktionen, neue Sparten, Festivals und Projekte.
- Personalmanagement-Methoden wie z.B. die gezielte Personalauswahl, Einarbeitung und vor allem Personalentwicklung haben in den Theatern nur einen geringen Stellenwert. Für Qualifizierung und Kompetenzentwicklung fehlen Zeit und Veränderungsbereitschaft des Personals. Auch Diversität und Vielfalt im Personal bleibt ein Entwicklungsthema.

- Machtbetonte Führung, fehlende Absprachen und ungenau abgesteckte Kompetenzbereiche, vor allem aber begrenzte zeitliche und personelle Ressourcen, bedingen eine destruktive Fehlerkultur, eine fehlende Risikobereitschaft und immer wieder auch Abwehr gegenüber Innovationen.
- Durch permanente Intendanz- und Personalwechsel, befristet beschäftigte Mitarbeiter*innen ohne Bleibeperspektive und wechselnde Regieteams kommt es zu personeller Instabilität im Theater und zu Brüchen bei der Sicherung von Erfahrungswissen.
- Externes Wissen, etwa über Besucher*innen oder Konkurrent*innen, ist in den Theatern theoretisch die Grundlage informierter Entscheidungen. Trotzdem ist es in den Interviews tatsächlich kaum Thema.
- Theater erscheinen in den Interviews wenig flexibel und arbeiten noch selten projektorientiert. Es fehlen die Klarheit über eine gemeinsame Strategie und leicht umsetzbare Lösungen und Instrumente.

F4: Welchen besonderen technischen Bedingungen und Voraussetzungen unterliegt Wissensmanagement im Theater? (vgl. Kap. 5.1.1)

- Die IT-Infrastruktur der Theater befindet sich in einem schlechten Zustand, mit veralteten Systemen, schlechter Bedienbarkeit der Programme, Insellösungen und Inkompatibilitäten, so dass die Motivation zur Nutzung von Tools und Technik bei den Beschäftigten oft nur gering ausgeprägt ist. Teils besteht Misstrauen gegenüber digitalen Kommunikationsformen.
- Im Theater fehlt kompetentes Personal, das die Informationstechnik koordiniert, Schulungen plant bzw. durchführt und die Beschäftigten bei der Anwendung von Informationstechnik unterstützt und motiviert.

F5: Welchen besonderen organisationalen Bedingungen und Voraussetzungen unterliegt Wissensmanagement im Theater? (vgl. Kap. 5.1.1 und 5.1.2)

- Theater ist bestimmt von einem ausgeprägten Bereichsdenken, d.h. von fehlenden gegenseitigen Einblicken und Kontakten, von abweichenden Arbeitszeiten, Arbeitsweisen und Mechanismen der Problembewältigung, von unterschiedlichen Temperamenten, Sichtweisen und Befindlichkeiten, von jeweils eigenen Sprechweisen, konfligierenden Zielen und Zwängen.
- Informationsnetzwerke sind in der Kunst tendenziell größer, offener und heterogener und umfassen viele externe Akteur*innen, was für ein großes Innovationspotenzial spricht.
- Demgegenüber sind Netzwerke in der Technik tendenziell kleiner, homogener und weitgehend abgeschlossen. Ausgeprägte soziale Kontrolle behindert den

Informationsaustausch mit anderen Bereichen, ermöglicht aber enge persönliche Beziehungen und den direkten Austausch von Wissen.
- Veränderte Produktionslogiken in der Kunst erfordern mehr Flexibilität; die Arbeitsweisen in der Technik sind kaum an diese Erfordernisse angepasst. Bei Leitungsentscheidungen wird die Technische Direktion zudem oft nicht ausreichend berücksichtigt.
- Die Kommunikation zwischen Hierarchieebenen erscheint einseitig machtbewusst von oben nach unten. Es gibt wenig Möglichkeiten zur Mitbestimmung der unteren Hierarchieebenen und wenig Zusammenarbeit der Theaterleitung mit dem mittleren Management, obwohl sich die Theaterleitung selbst als offen für die Vorschläge und Ideen anderer einschätzt.
- Die Netzwerke der Theaterleitung sind groß und nach außen orientiert.
- Zwischen den Sparten kommt es zu Antipathien, Geringschätzung und Abgrenzung, weil sie um die Gunst des Publikums und um (finanzielle, personelle) Ressourcen konkurrieren, ihre Funktionslogiken für die Angehörigen anderer Sparten aber weitgehend intransparent sind. Das gilt in besonderer Weise für Ballett und Orchester. Sie begreifen sich selbst als Kollektive und sind oft nur über einzelne Broker*innen mit dem Kerncluster verbunden.
- Die Netzwerke der Sparten unterscheiden sich: Das Musiktheater pflegt dichte und homogene Netzwerke, der Tanz offene und homogene Netzwerke, das Schauspiel offene und heterogene Netzwerke.

F6: Welche individuellen Informationsnetzwerke bauen Mitarbeiter*innen im Theater auf? Welche Rollen lassen sich unterscheiden? (vgl. Kap. 5.2.2)

- Expert*innen verfügen über Macht (Intendanz) bzw. über Informationen, die essenziell für den Ablauf der Prozesse im Theater sind (Technische Direktion, Künstlerische Betriebsdirektion). Häufig gehören sie zur Theaterleitung oder sind Bereichsleiter*innen.
- Broker*innen sind wichtige Multiplikator*innen für die interne (Leitung der Werkstätten) und externe (Vermittlung, Leitung Publikumsservice) Verbreitung von Information, weil sie über viele Kontakte verfügen oder strukturelle Löcher überbrücken können (Ballettdirektor*in). Ihre Position ist mit Macht, aber nicht immer mit Entscheidungskompetenz verbunden.
- Agent*innen vermitteln zwischen Expert*innen und Konsument*innen, indem sie die Ideen der Expert*innen in konkrete Pläne und Prozesse übersetzen und ihre Umsetzung im Theater anstoßen (Referent*innen der Intendanz, KBB). Sie treten daher gemeinsam mit Expert*innen auf. Agent*innen haben keine eigene Entscheidungskompetenz, beziehen ihre Macht aber aus ihrer Position in der Nähe einflussreicher Akteur*innen.

- Konsument*innen sind Empfänger*innen der Information (Kollektive, Externe, untere Hierarchiestufen). Sie nehmen eine Position am Rande des Netzwerks ein und tauschen sich nicht mit anderen Konsument*innen aus.

F7: In welchen Subgruppen tauschen Mitarbeiter*innen im Theater Informationen? Welche Cluster (und Brücken zwischen diesen Clustern) lassen sich unterscheiden? (vgl. Kap. 5.2.2)

- Cluster orientieren sich überwiegend an den Bereichs-, Hierarchie- und Spartengrenzen, ermöglichen aber weitere Unterscheidungen: im Bereich Technik zwischen Werkstätten- und Bühnenpersonal und im Bereich Organisation zwischen Verwaltungs- und Servicepersonal.
- Fehlende Beziehungen trennen bestimmte Cluster wie das Ballett und die Servicemitarbeiter*innen vom Kerncluster. Ihre Anbindung wird nur über wenige Personen sichergestellt, die potenzielle Engpässe für den Informationsfluss im Theater darstellen. Zu diesen Broker*innen gehört das Personal der Verwaltungsabteilungen und des Künstlerischen Betriebsbüros sowie in beiden Theatern der bzw. die Ballettdirektor*in.
- Die Clusterstruktur gibt Einblick in die spezifische, gewachsene Struktur eines Theaters und ermöglicht die Formulierung individueller Handlungsempfehlungen für jedes Haus, z.B. zur stärkeren Anbindung von Sparten (Ballett) und Gruppen (Personalvertretung) an das Kerncluster oder zur Intensivierung des Austauschs zwischen Clustern und Hierarchieebenen (Theaterleitung und Vermittlung, Verwaltungsdirektion und Kasse).

F8: Welche strukturellen Äquivalenzen und Muster weist der Informations- und Wissensaustausch im Theater auf? (vgl. Kap. 5.2.2.)

- Das Netzwerk ist aufgeteilt in eine Zentrum-Peripherie-Struktur mit einem Macht- und Informationszentrum, einer semiperipheren Gruppe zur Verarbeitung und Umsetzung von Informationen und einer peripheren, informationsempfangenden und ausführenden Gruppe.
- Expert*innen und Agent*innen befinden sich im Zentrum und in der Semiperipherie des Netzwerks, Broker*innen im Zentrum des Netzwerks und Konsument*innen in der Peripherie des Netzwerks.
- Akteur*innen im Zentrum tauschen sich mit allen anderen Gruppen im Theater aus. Akteur*innen in der Semiperipherie tauschen sich mit Akteur*innen im Zentrum und mit anderen Akteur*innen im selben Block aus. Akteur*innen in der Peripherie tauschen sich nur mit Akteur*innen im Zentrum aus, nicht mit dezentralen und auch nicht mit anderen peripheren Akteur*innen. Sie sind darum teilweise isoliert.

7 Zusammenführung der Forschungsergebnisse

Was bedeuten diese Ergebnisse nun für das Informations- und Wissensmanagement in Theaterbetrieben? Die empirische Untersuchung hat eine Vielzahl von Detailergebnissen zusammengetragen, die umreißen, wie Theater mit Information und Wissen umgehen und welchen Bedingungen und Voraussetzungen ein für das Theater geeignetes Informations- und Wissensmanagement genügen muss (vgl. Kap. 6). Das folgende Kapitel baut auf diesen Ergebnissen auf und möchte auf verschiedene »Stellschrauben« und »Hebel« hinweisen, die sich für die Informations- und Wissensnetzwerke im Theater ergeben: Wie können Mitarbeiter*innen künftig beim Lernen sowie beim Teilen, Anwenden und Speichern von Informationen und Wissen unterstützt werden? Welchen Einfluss haben bestimmte Mitarbeiter*innen auf das Informations- und Wissensnetzwerk? Und welche Voraussetzungen des Netzwerks, welche Prozesse und äußeren Bedingungen sind zu berücksichtigen?

Dazu wird, aufbauend auf den Forschungsergebnissen aus der qualitativen Inhaltsanalyse und der sozialen Netzwerkanalyse und insbesondere unter Zuhilfenahme der Blockmodellanalyse und der beschriebenen Rollen, ein Modell des Informations- und Wissensnetzwerks in Kulturorganisationen entwickelt (Kap. 7.1), aus dem sich mögliche Interventionen bzw. Maßnahmen für die Verbesserung des Informationsaustauschs und der Zusammenarbeit im Theater ableiten lassen (Kap. 7.2).

7.1 Modell des Informations- und Wissensnetzwerks im Theater

Ein Modell ist eine Form des wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns, bei der von Daten, die oftmals mit unterschiedlichen Methoden zusammengetragen wurden, auf bestimmte, dem Forschungsgegenstand zugrundeliegende Zusammenhänge geschlossen wird (vgl. Fuchs-Kittowski 2007: 32f.). Entsprechend werden im folgenden Abschnitt die wichtigsten Ergebnisse der verschiedenen Analysen

in einer gemeinsamen Darstellung zusammengeführt: dem Modell des Informations- und Wissensnetzwerks im Theater. Anders als ein bürokratisches Modell, wie zum Beispiel ein Organigramm, das nur wenig Aufschluss darüber gibt, wer in einer Organisation tatsächlich mit wem zusammenarbeitet, verfolgt das hier vorgestellte Modell den Anspruch, Kommunikation und Austausch in den Theatern nachzuzeichnen, Funktionen zu charakterisieren und so Anlässe für eine Neuausrichtung aufzuzeigen.

7.1.1 Schematische Darstellung der Theaterorganisation

Das Schema in Abbildung 7-1 bildet die Kommunikation in den Fallstudientheatern mit Rollen (Expert*in, Broker*in, Agent*in, Konsument*in), Verbindungen zwischen diesen Rollen und Positionen (Zentrum, Semiperipherie, Peripherie) ab. Zugleich weist das Schema auf fehlende Verbindungen und Problemlagen in den Fallstudientheatern hin:

- fehlende Verbindungslinien zwischen den Sparten,
- wenige Verbindungslinien zwischen Theater und Publikum und
- eine periphere Position der Personalvertretung, die als Gruppe ohne Einfluss am Rand des Netzwerks steht.

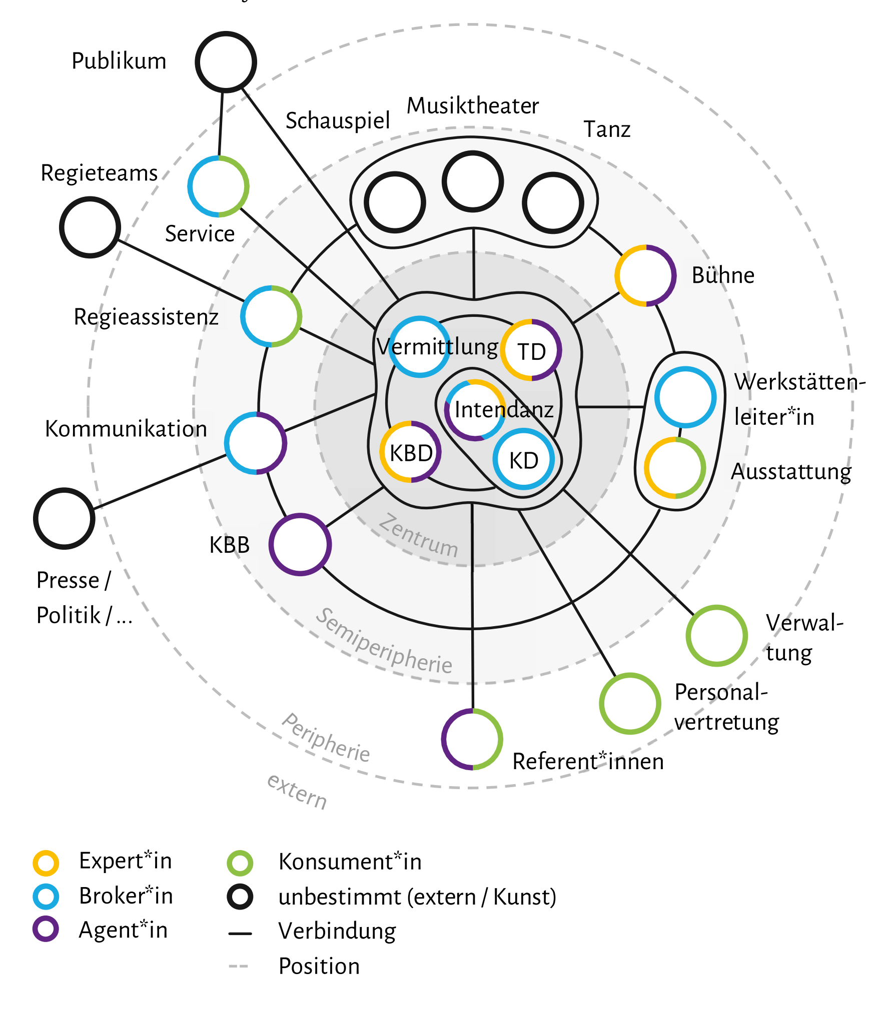
Außerdem wird im Schema deutlich, welche Positionen eine herausragende Rolle für das Teilen von Wissen und Information zwischen Bereichen, Ebenen und Blöcken einnehmen:

- Referent*innen und Mitarbeiter*innen im Künstlerischen Betriebsbüro als interne Agent*innen und
- Mitarbeiter*innen in der Vermittlung, im Service und in der Regieassistenz als Broker*innen zu externen Gruppen und Akteur*innen.

Schließlich zeigt das Schema diejenigen Funktionen, die gemäß ihrer Rolle und Position eine Leitungsfunktion im Netzwerk einnehmen sollten, denen aber bislang dafür notwendige Entscheidungskompetenzen fehlen:

- der bzw. die Leiter*in der Vermittlung als Verantwortliche*r für Publikumsorientierung im Theater und den Kontakt zu Zuschauer*innen,
- die Künstlerische Betriebsdirektion als Verantwortliche*r für Planung und
- die Technische Direktion als Verantwortliche*r für die technische Umsetzung.

Abb. 7-1: Modell des Informations- und Wissensnetzwerks im Theater



Quelle: Eigene Darstellung, TD steht für Technische*r Direktor*in, KD steht für Kaufmännische*r Direktor*in, KBD steht für Künstlerische*r Betriebsdirektor*in

7.1.2 Funktionsprofile

Der Bereich und die Hierarchieebene, die Abteilungszugehörigkeit und das Cluster, in dem Informationen ausgetauscht werden, sind ebenso wie die individuelle Rolle und die Position Merkmale, die jede*n Akteur*in charakterisieren. Auch wenn die Analysen jeweils nur Ausschnitte darstellen und zum Teil schon

zwischen den beiden Fallstudientheatern erhebliche Unterschiede bestehen, so lassen sich anhand dieser Merkmale doch übergreifende Erkenntnisse für die verschiedenen Berufsgruppen bzw. Funktionen im Theater zusammenfassen.

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Netzwerkanalyse zu einzelnen Funktionen gebündelt und durch Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse angereichert. So entsteht für jede Funktion ein spezifisches Profil, aus dem neben der Position und der Rolle auch individuelle Stärken und Herausforderungen der jeweiligen Akteur*innen hervorgehen. In Verbindung mit dem Schema in Kapitel 7.1.1 ergibt sich so aus der explorativen Analyse ein empirisch gehaltvolles Modell, von dem sich auch überprüfbare Annahmen zu Informations- und Wissensnetzwerken im Theater ableiten lassen. Als solches kann das Modell Grundlage für zukünftige (hypothesenprüfende) Forschung und für praktische Implikationen in Kulturbetrieben und Kulturpolitik sein (vgl. Kap. 8).

Intendanz und Theaterleitung

> »Ich kann nur von mir aus neue Impulse geben, wenn ich mit allem anderen breche.«
> *(11B,112)*

Obwohl die Intendant*innen in den beiden befragten Theatern ganz unterschiedlich beschrieben werden, etwa was ihren Führungsstil und ihre Neigung zu Kontrolle, die Zahl ihrer Kontakte oder ihre Entscheidungsfreude anbelangt, haben sie eines gemeinsam: Beide sind sich der Bedeutung einer guten Zusammenarbeit bewusst und suchen gezielt den Kontakt mit den Beschäftigten anderer Hierarchieebenen; beide werden aber zugleich offen dafür kritisiert, dass sie zu selten Mitsprache und Kooperation ermöglichen und oft nicht erreichbar sind. Als Expert*innen, die im Zentrum des Netzwerks viel Macht – aber auch viel Verantwortung – auf sich vereinen und als Agent*innen an allen zentralen Prozessen beteiligt sind, sind sie darauf angewiesen, sich absetzen und im Zweifel auch unpopuläre Entscheidungen treffen zu können. Zugleich müssen Intendant*innen als Broker*innen innerhalb und außerhalb des Hauses um Unterstützung für ihre Visionen werben, dabei möglichst große, offene Netzwerke mit Personen aus allen Bereichen und Ebenen aufbauen, offen für innovative Ideen sein und den »Laden zusammenhalten« (01B, 91).

Die Netzwerkanalyse und Interviews decken hier grundsätzliche Spannungen und Konflikte zwischen Intendant*innen und Beschäftigten – sowie teilweise auch zwischen Intendant*innen und Verwaltungsdirektor*innen – auf, die in den letzten Jahren nicht mehr nur hinter verschlossenen Türen, sondern

immer öfter auch offen in den Feuilletons ausgetragen wurden (vgl. Kap. 1). Der Bruch zwischen tradierten Intendanzmodellen und zeitgemäßen Anforderungen an Führungspersonal im Theater bleibt nicht ohne Folgen für den Informationsaustausch.

Der Beitrag eines Informations- und Wissensmanagements zu Führung im Theater könnte es sein, vorhandene Entwicklungsbedarfe zum Beispiel hinsichtlich Managementkompetenzen zu formulieren, Hierarchien zu überdenken, Kommunikationswege aufzuzeigen und zu gestalten, dabei eventuell vorhandene blinde Flecke der Intendanz aufzudecken und die Grundlage für eine andere Kommunikations- und Organisationskultur im Theater zu schaffen.

Technische Direktion – Werkstätten – Bühnentechnik

> »Wir sind ja die Zwillinge im Haus (lacht).«
> *(08B, 111)*

In beiden Fallstudientheatern zeichnen sich die technischen Abteilungen durch besonders kleine, dichte und homogene Netzwerke aus. Sie haben kaum Kontakte zu Externen und nur wenige Kontakte zu Personen aus anderen Bereichen, sowohl was den Austausch von Informationen als auch was das Teilen von Wissen betrifft. Eine besondere Intensität hat dabei in beiden Häusern der Austausch zwischen den Personen mit technischer Leitungsfunktion: Die Technische Direktion, die Leitung der Werkstätten und die Leitung der Bühnentechnik haben eine ganz besonders enge, beinahe familiäre Beziehung. Technische Direktor*innen stellen als Expert*innen technisches Spezialwissen zur Verfügung, sind aber auch Agent*innen für die Entscheidungen der Intendanz; Werkstattleiter*innen nehmen als Broker*innen eine wichtige Schnittstellenfunktion zu den unterschiedlichen Mitarbeiter*innen in den Werkstätten ein.

Stärken der Technik sind ihre innere Verbundenheit und die Effizienz, mit der in den technischen Abteilungen (explizites) Wissen weitergegeben wird. Die Herausforderung besteht für sie darin, ihre Arbeitsweisen, Zeitplanung und Informationsgewohnheiten an die veränderten Produktionslogiken in der Kunst anzupassen. Weil die Technische Direktion nicht Teil der Theaterleitung ist, ergibt sich ein Ungleichgewicht bei Entscheidungen, was zu Problemen im Produktionsablauf führen kann.

Künstlerische Betriebsdirektion und Künstlerisches Betriebsbüro

»Informationen, die ich von den Einzelnen kriege, sind bei mir gebündelt und werden dann an alle kommuniziert.«
(08A, 100)

Die Künstlerische Betriebsdirektion und die Disponent*innen sind verantwortlich für die Zeit- und Personalplanung im Theater, also gewissermaßen für das Herzstück des Informationsaustauschs. Entsprechend kann das Künstlerische Betriebsbüro als Informationszentrale des Theaters bezeichnet werden. Die Stärke des Künstlerischen Betriebsbüros ist es, viele einzelne Informationen zu bündeln und gesammelt für das gesamte Haus bereitzustellen. Dabei schafft es Verbindungen zwischen den Bereichen, v.a. zwischen künstlerischen und technischen Mitarbeiter*innen.

Obwohl Disponent*innen als Multiplikator*innen also von großer Relevanz für viele Akteur*innen sind, haben sie selbst verhältnismäßig kleine Netzwerke, die ausschließlich aus internen Akteur*innen bestehen und in denen sie mit hoher Frequenz und Geschwindigkeit Informationen aufnehmen und weitergeben. Als Agent*innen stehen sie in engem Kontakt zur Künstlerischen Betriebsdirektion und zu anderen Verantwortlichen im Zentrum des Netzwerks und sind oft erste Anlaufstelle für Kritik und Beschwerden aus dem Haus, haben selbst aber keinen Einfluss auf Expert*innen-Entscheidungen. Zudem ist es herausfordernd für das Künstlerische Betriebsbüro, dass Theater- und Spartenleiter*innen sich vor einer Entscheidung nicht noch einmal beim Künstlerischen Betriebsbüro rückversichern. Dem könnte eine stärkere Beteiligung der Künstlerischen Betriebsdirektion an der Leitung entgegenwirken.

Referent*innen und Sekretariate

»Und [sie] ist eigentlich ein wandelndes Netzwerk, wenn man so will.«
(11B, 52)

Die Referent*innen und Assistent*innen von Intendanz und Verwaltungsdirektion sind Agent*innen per Definition: ihre Aufgabe besteht darin, Verbindungen zwischen Expert*innen im Zentrum und Konsument*innen in der Peripherie herzustellen, Informationen der Theaterleitung an die Mitarbeiter*innen weiterzugeben und umgekehrt für die Leitung Informationen und Anliegen aus dem

Haus aufzunehmen und zu filtern. Auf diese Weise ermöglichen und moderieren sie den Austausch zwischen Hierarchieebenen. Als Innovationsagent*innen werden Referent*innen zudem eingesetzt, um Entwicklungsthemen im Haus aufzuspüren oder um Situationen mit einem frischen Blick zu bewerten.

Die besondere Herausforderung von Referent*innen und Assistent*innen ist das Übersetzen zwischen Theaterleitung und Mitarbeiter*innen – eine Aufgabe, für die sie besondere kommunikative Fähigkeiten und viel Empathie benötigen.

Regieassistenzen und Produktionsassistenzen

> »Die sind natürlich so der Spion sozusagen in die Produktion rein.«
> *(08A, 34)*

Regieassistent*innen sind wichtige Broker*innen zwischen den Regieteams und dem Theaterbetrieb: im dezentralen Block des Netzwerks kümmern sie sich um die Produktionen und geben Informationen zwischen den künstlerischen Teams und den organisatorischen Abteilungen des Theaters (z.B. dem KBB) weiter. So können sich abzeichnende Konflikte frühzeitig erkannt und Probleme im Probenprozess rechtzeitig gelöst werden. Damit sind Regieassistent*innen, aber auch technische Produktionsassistent*innen, neben dem Künstlerischen Betriebsbüro die entscheidenden Bindeglieder zwischen den Bereichen Kunst und Technik und haben als solche ein besonderes Potenzial für die Vermeidung von Missverständnissen, Terminkonflikten und Informationsdefiziten auf beiden Seiten. Für diese verantwortungsvolle Aufgabe erfahren sie allerdings nur wenig Wertschätzung (geringer Lohn, Befristung) und Begleitung (besondere Schulung, Feedback), von der gerade diese Gruppe mit ihrem hohen Anteil an Berufsanfänger*innen und noch unerfahrenen Mitarbeiter*innen sicherlich profitieren würde.

Vermittlung

> »Und ich bin auch jemand, der viel Vertrauen genießt von Kolleginnen und Kollegen.«
> *(10A, 145)*

Die Vermittlungsabteilung birgt großes Potenzial für das Informations- und Wissensmanagement: Als Broker*innen sind die Theaterpädagog*innen sowohl intern im Haus als auch extern mit anderen Kulturorganisationen, Bildungs-

einrichtungen und mit der Stadtgesellschaft gut vernetzt und mit großen, heterogenen Netzwerken und vielen Kontakten ausgestattet. Als Vernetzer*innen sind sie Knotenpunkte spartenübergreifender und bereichsübergreifender Zusammenarbeit. Und als Integrationsfiguren genießen sie oftmals auch das Vertrauen der unteren Hierarchieebenen. Sie sind also nicht nur zentral für die externe sondern auch für die interne Kommunikation.

Umso wichtiger ist es, diese bedeutsamen Aufgaben als Zuständigkeit konkret in der Stellenbeschreibung der Vermittler*innen festzuhalten, Personal für diese Positionen bewusst auszuwählen, mit ausreichend Ressourcen auszustatten, in Qualifizierungsmaßnahmen hinsichtlich Kommunikations- und Konfliktverhalten zu schulen und stärker an Strategieprozessen zu beteiligen. Dafür wäre eine größere Nähe der Vermittlung zu den Bereichs- und Spartenleiter*innen sowie zur Theaterleitung vorteilhaft. Wichtig sind zudem die finanzielle Unterstützung und der personelle Ausbau von Vermittlungsabteilungen.

Serviceabteilungen

»Wir sind ausgelagert und haben mit dem Theater nichts zu tun.«
(02A, 6)

Die Servicekräfte sind ein prototypisches Beispiel für Konsument*innen in der Peripherie des Netzwerks: sie bilden kleine, weitgehend homogene, abgeschlossene Netzwerke, besetzen Stellen auf den unteren Hierarchieebenen und haben nur wenige Relationen mit Akteur*innen im Kerncluster des Theaters. Weil sie nur selten Kontakt zu Verantwortlichen und Entscheider*innen haben und gerade auch Kontakte zu künstlerischen Beschäftigten fehlen, fühlen sich die Servicekräfte oftmals abgehängt, wenig gesehen und geschätzt. Darunter leidet auch die Identifikation mit dem Haus – was deshalb besonders problematisch ist, weil Servicemitarbeiter*innen oft direkten Kontakt zum Publikum (z.B. beim Einlass) oder zu Gästen (z.B. an der Pforte) haben und das Theater repräsentieren. Weil sie zur Bewältigung ihrer Hauptaufgaben in erster Linie auf operative Informationen angewiesen sind, wird ihrem Wissen und ihren Erfahrungen nicht genügend Bedeutung beigemessen.

Die Analysen dieser Studie geben viele Hinweise darauf, dass das Servicepersonal von mehr Wertschätzung, Kontakten mit Künstler*innen und Austauschmöglichkeiten mit Kolleg*innen profitieren würde. Sie sind zudem stärker als andere Gruppen auf Brücken-Akteur*innen wie zum Beispiel die Leitung der

Kasse oder die Leitung des Publikumsservice angewiesen, die den Informationsfluss von und zu ihrem Cluster sicherstellen.

Personalvertretungen

> »Ich glaube, wenn ich wirklich ein Problem habe, bin ich allein gelassen. Dann hilft mir mein Vorgesetzter nicht und der Personalrat auch nicht.«
> (02A, 226)

Personalvertretungen haben die Aufgabe, das Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrecht der Mitarbeiter*innen in Kulturbetrieben wahrzunehmen und Anliegen des Personals gegenüber der Theaterleitung zu vertreten. Ein Personalrat, der sich um mehr als nur die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen – wie zum Beispiel Ruhezeiten – kümmert und aktiv an (personellen, organisatorischen) Entscheidungen im Theater mitwirkt, kann eine wichtige Stütze der hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit sein. Dafür muss der Personalrat aber auch eng an das Kerncluster angebunden werden und engagiert die Perspektive der Mitarbeiter*innen vertreten. Dem widerspricht die momentane Rolle der Personalvertretungen als periphere Konsument*innen.

7.2 Zusammenfassung: Maßnahmen des Informations- und Wissensnetzwerks zur Stärkung und Erhaltung der Zukunftsfähigkeit von Theaterorganisationen

Nach der Erläuterung des Modells des Informations- und Wissensnetzwerks im Theater in Kapitel 7.1, versammelt Kapitel 7.2 mögliche Lösungsansätze aus den Interviews, die entlang der Eigenschaften der intelligenten Organisation und der Forschungsfragen 9-12 strukturiert sind.

7.2.1 Maßnahmen zur Stärkung der sozialen Kompetenz

Maßnahmen zur Stärkung der sozialen Kompetenz umfassen das Handlungsfeld soziale und emotionale Kompetenz und Vernetzungsfähigkeit. Neben der gezielten Unterstützung für den Austausch zwischen Bereichen, Abteilungen, Sparten und Hierarchieebenen und dem Einbezug von Gästen, sind auch die Stärkung der Kooperation und Zusammenarbeit mögliche Lösungsansätze.

F9: Wie kann die soziale Kompetenz und die Vernetzungsfähigkeit von Theaterbetrieben unterstützt werden?

- Die gute Zusammenarbeit in der Theaterleitung ist zentral für die gesamte Organisation. Intendanz und Verwaltungsdirektion sollten sich dieser Verantwortung bewusst sein und in regelmäßigen Sitzungen Einigkeit über die Strategie und Vision, aber auch über gemeinsame Werte herstellen.
- Ein produktiver Umgang mit Informationen und Wissen kann nur in der Theaterleitung vorgelebt werden. Es ist entscheidend, das Teilen von Informationen und Wissen explizit einzufordern, weil nur dann Arbeitszeit und personelle Ressourcen auf diese Aufgabe verwendet werden können.
- Die Zusammenarbeit zwischen Theaterleitung und Mitarbeiter*innen bedarf niedrigschwelliger Kommunikationsangebote mit persönlicher Erreichbarkeit der Führungskräfte, z.B. zu einem täglich oder wöchentlich festgelegten Termin, bei dem kurze Anliegen direkt besprochen werden oder Termine für längere Anschlussgespräche vereinbart werden können. Denkbar sind auch bewusst kurz gehaltene Stand-up-Meetings.
- Führungskräfte der Theaterleitung sowie der Bereichs- und Spartenleitungen profitieren von Feedbackmethoden mit Selbst- und Fremdeinschätzung.
- Hierarchiefreie Kommunikation scheint unter den gegebenen Rahmenbedingungen kaum möglich, auch wenn Beteiligte aller Hierarchieebenen sie sich wünschen. Einer flacheren Hierarchie und dem Abgeben von Entscheidungskompetenz von der Leitung an untere Hierarchieebenen müsste ein struktureller Umbau der Theater vorausgehen (vgl. Kap. 8.2).
- Eine niedrigschwellige Möglichkeit für mehr bereichsübergreifenden Austausch und mehr Mitspracherecht für Künstler*innen, aber auch für die Aufarbeitung und Sicherung von Erfahrungswissen, stellen moderierte Produktionsnachgespräche und Feedbackgespräche dar.
- Die Zusammenarbeit zwischen Sparten kann durch spartenübergreifende Projekte gefördert werden, durch eine interdisziplinäre Dramaturgie und Vermittlung sowie durch regelmäßige Strategiesitzungen der Künstlerischen Direktor*innen. Ein theaterinternes Hospitationsprogramm könnte Künstler*innen unterschiedlicher Sparten zusammenbringen und in einem abgesteckten Rahmen die Gelegenheit geben, Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu entwickeln und zu erproben.
- Um die Einbindung von Gästen in den Betrieb zu verbessern, sollte der Kontakt zu Regieteams und Solist*innen so früh wie möglich initiiert und Anforderungen für beide Seiten transparent gemacht werden, etwa indem die Technik bereits an den Sondierungsgesprächen beteiligt wird.

- Weil informelle Beziehungen zentral für den Austausch von Information und Wissen sind und gute persönliche Kontakte außerdem für mehr Querverbindungen in der Organisation sorgen, sollten Orte informeller Kommunikation wie Kantinen und Flure aufgewertet werden. Auch die Anordnung der Arbeitsräume von kooperierenden Abteilungen in räumlicher Nähe zueinander verkürzt Wege und schafft Kontaktflächen.
- Weil die Wertschätzung für Mitarbeiter*innen im Alltagsgeschäft oftmals zu kurz kommt, sollten bewusste Anlässe für Rückmeldung und Lob geschaffen werden, z.B. durch Personalentwicklungsgespräche.

7.2.2 Maßnahmen zur Stärkung der Lernfähigkeit

Die Stärkung der Lernfähigkeit in Theaterbetrieben betrifft die Förderung der Innovationsfähigkeit, die erstmalige Implementierung bzw. Weiterentwicklung von Personalmanagement- und Personalentwicklungsstrukturen sowie den bewussten Umgang mit Anspruchsgruppen.

F10: Wie kann die Lernfähigkeit bzw. die Reflexions- und Problemlösefähigkeit von Theaterbetrieben unterstützt werden?

- Die Risikobereitschaft und Fehlerkultur leiden unter stark ausgeprägten Hierarchien, dem Druck von oben und unten sowie unter Zeit- und Ressourcenmangel. Förderlich könnten kollegiale Feedbackrunden sein.
- Zentrale Quellen für das Lernen sind Kolleg*innen anderer Theater und Kulturbetriebe sowie Netzwerkangebote des Deutschen Bühnenvereins. Zusätzlich wäre ein gezielter Austausch mit der Freien Szene denkbar.
- Führungskräfte der Theaterleitung und des mittleren Managements verfügen über ausgeprägte fachliche (oft künstlerische) Kompetenzen, aber nur bedingt über methodische Kompetenzen. Darum lohnen sich gezielte Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote zur Schulung der allgemeinen Methodenkompetenz (Entscheidungsfähigkeit, Lösungsorientierung) und der Kompetenzen im Bereich Management (Führungsfähigkeit).
- Mitarbeiter*innen ohne Führungsverantwortung profitieren z.B. von IT-Schulungen und von Angeboten zur Förderung personaler Kompetenzen (Reflexions- und Konfliktfähigkeit, Selbstständigkeit, Kreativität).
- Das Onboarding hat in der Befragung besonders schlechte Bewertungen erhalten. Dabei könnten bereits einfache Instrumente wie ein vollständig eingerichteter Arbeitsplatz, funktionsfähige Telekommunikationstechnik, eine konkrete Stellen- und Aufgabenbeschreibung sowie eine Liste mit wichtigen Ansprechpersonen positiven Einfluss ausüben.

- Weil teilweise Personen aus der letzten Intendanz neue Mitarbeiter*innen einarbeiten oder ältere Führungskräfte gezielt Nachfolger*innen anlernen, könnten sich zudem Mentoring-Programme lohnen, in denen neue Kolleg*innen über einen Zeitraum begleitet, in informelle Netzwerke eingeführt und mit implizitem Wissen und Werten vertraut gemacht werden.
- Weil ältere Kolleg*innen von Jüngeren für ihr umfangreiches Erfahrungswissen und jüngere Kolleg*innen von Älteren für ihren »frischen Blick« geschätzt werden, könnte sich zudem die Bildung von Tandems lohnen.
- Die Besucher*innenorientierung ist die maßgebliche Einflussgröße zum Erhalt der Reflexionsfähigkeit von Theaterbetrieben. Besucher*innenforschung, (digitales) Beziehungsmanagement und aktiver Kontakt zu diversen gesellschaftlichen Gruppen stellen neben der Vermittlung weitere wichtige Kontaktinstrumente zum Publikum dar.

7.2.3 Maßnahmen zur Stärkung des Erinnerungsvermögens

Lösungsansätze zur Stärkung des Erinnerungsvermögens umfassen neben einer Optimierung des Dokumentenmanagements und dem Ausbau der Informationstechnik in Theaterorganisationen auch den Umgang mit Erfahrungswissen und die Dokumentation von Prozessen, zum Beispiel in Handbüchern.

F11: Wie kann Erinnerungsvermögen in Theaterbetrieben unterstützt werden?

- Um Transparenz über Informationen und Wissen sicherzustellen, können vorhandene Kommunikationsinstrumente der Disposition (Tagesplan) oder Prozessmanagement-Instrumente (z.B. Kanban) genutzt werden.
- Das Wissen erfahrener Mitarbeiter*innen kann vor ihrem Ausscheiden aus dem Betrieb (Pensionierung, Jobwechsel) durch Erfahrungssicherungsgespräche dokumentiert werden.
- Gemeinsames Dokumentenmanagement benötigt Regeln, wie die virtuelle Ablage und Ordnerstruktur gestaltet sein soll und wie Dokumente aktuell gehalten werden. Gemeinsames Informationsmanagement, z.B. geteilte Kalender, Kontakt- oder Wissensdatenbanken erleichtern die Kooperation.
- Mit Blick auf die Geschäftsprozesse können Instrumente aus dem Qualitätsmanagement sinnvoll sein, etwa Handbücher für Service- und Verwaltungspersonal, für den Intendanzwechsel und die Kommunikation.

7.2.4 Maßnahmen zur Stärkung der Reaktionsfähigkeit

Das Handlungsfeld Reaktionsfähigkeit umfasst den Umgang mit Entscheidungen, die Projektorientierung und die Anwendbarkeit von Instrumenten.

F12: Wie kann die Reaktionsfähigkeit bzw. die Fähigkeit zur Antwort auf Umweltveränderungen in Theaterbetrieben unterstützt werden?

- Von den Führungskräften fordern die Befragten schnelle Entscheidungen, Klarheit über den gemeinsamen Kurs und die Formulierung von Visionen.
- Mitarbeiter*innen sollten an der Entwicklung von Instrumenten beteiligt werden, um ihre Arbeitsrealität berücksichtigen zu können; unaufwändige Instrumente stellen die Anwendbarkeit im Arbeitsalltag sicher.

8 Diskussion

Im letzten Kapitel erfolgt die abschließende Diskussion der Forschungsergebnisse, einerseits im Rückblick auf die Problemstellung und die theoretischen wie methodischen Grundlegungen dieser Arbeit (Kap. 8.1), andererseits indem die Forschungsergebnisse komprimiert und daraus mögliche Implikationen für Theater und die Kulturpolitik abgeleitet werden (Kap. 8.2 und Kap. 8.3). Die Arbeit schließt mit dem Fazit und einem Ausblick auf Anschlussmöglichkeiten für zukünftige Forschung (Kap. 8.4).

8.1 Wissenschaftlicher Beitrag

Ausgangspunkt dieser Studie waren Transparenz- und Kommunikationsprobleme in öffentlichen, deutschsprachigen (deutschen, österreichischen, Schweizer) Theatern. Das Ziel der Forschung war es darum, den Umgang mit Information und Wissen in diesen Theaterorganisationen zu beschreiben, dabei darzulegen, welchen Bedingungen und Voraussetzungen ein Informations- und Wissensmanagement im Theater genügen muss, und wie der strategische Umgang mit Information und Wissen bei der Bewältigung von Krisensituationen unterstützen kann. Dazu wurden zunächst verschiedene theoretische Ansätze vorgestellt und davon diejenigen Konzepte ausgewählt, die eine erklärende Perspektive für die Analyse der Informations- und Wissensnetzwerke in Theaterorganisationen besitzen. Die Wahl fiel auf systemtheoretische und netzwerktheoretische Ansätze sowie auf verschiedene Konzepte aus der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung (geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, Rollen des Informationsaustauschs und organisationale Intelligenz).

Diese Ansätze und Konzepte haben sich in der empirischen Analyse bewährt. Die Systemtheorie betonte die Unterscheidung von Theaterorganisation und Umwelt. Die Konzepte des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements und die Rollen des Informationsaustauschs sensibilisierten die Forschung für

den Einfluss unterschiedlicher Rollen und Prozesse im Theater. Das Konzept der organisationalen Intelligenz unterstützte dabei, mögliche Lösungsansätze für vorhandene Herausforderungen zu finden und einzuordnen.

Mehr als alle anderen Konzepte und Ansätze aber überzeugte die soziale Netzwerkanalyse als methodische Innovation in der Kulturbetriebsforschung. Sie erwies sich nicht nur als gut geeignet für die Analyse von Theaterorganisationen, sondern erlaubte es in Verbindung mit der Inhaltsanalyse auch, einen neuartigen Standpunkt einzunehmen und die Komplexität aufzudecken, die der Arbeit in Theaterorganisationen zugrunde liegt. Auf diese Weise ermöglicht die Studie einen Einblick in die Black Box Theater. Da die soziale Netzwerkanalyse zudem in den dichten Theoriekontext der Netzwerktheorie eingebunden ist, war die Interpretation und Einordnung der Forschungsergebnisse in einen größeren Bedeutungszusammenhang möglich.

Diese Forschungsergebnisse sind dabei einerseits die Antworten auf zwölf offene Forschungsfragen und andererseits die Erarbeitung eines empirisch gehaltvollen Modells des Informations- und Wissensnetzwerks im Theater. Damit leistet diese Studie einen wesentlichen wissenschaftlichen Beitrag

- zur Erweiterung des Forschungsstandes, indem erstmals der Umgang mit Information und Wissen in deutschsprachigen Theaterorganisationen empirisch untersucht und im Detail beschrieben wurde,
- zur Stadttheaterdebatte und zu der Frage, wie sich Theaterorganisationen weiterentwickeln müssen, indem konkrete Entwicklungsfelder für Theater benannt wurden,
- zu einem ganzheitlichen Verständnis der Theaterorganisation, indem Mitarbeiter*innen, Teams, Funktionen, Rollen, Strukturen und Prozesse in Theaterorganisationen charakterisiert wurden
- und zur empirisch-qualitativen Fundierung des Konzepts der intelligenten Kulturorganisation.

8.2 Praktische Implikationen für Theaterbetriebe

Da jedes öffentliche Theater eigene Voraussetzungen und auch eigene Besonderheiten im Umgang mit Information und Wissen mitbringt, können auf der Grundlage von nur zwei Fallbeispielen kaum allgemeine Empfehlungen für Theaterbetriebe formuliert werden. Je nachdem, wie Rollen, Cluster und Blöcke in einem Theater verteilt sind, ergeben sich jeweils unterschiedliche Handlungsoptionen, um den Austausch von Informationen und Wissen im Theater zu unterstützen. Ein Überblick über mögliche Interventionen und Maßnahmen, aus

denen jedes Theater individuell passende Maßnahmen und Vorgehensweisen für die eigene Situation auswählen kann, wurde bereits in Kapitel 7.2 vorgestellt. Neben diesen Maßnahmen wurden in den Interviews und Netzwerkkarten aber auch grundlegende Herausforderungen sichtbar, welche die Theater systemisch betreffen und sie in ihrer Zukunftsfähigkeit beeinträchtigen. Diese Herausforderungen werden abschließend in den beiden folgenden Abschnitten zusammengefasst (vgl. Tab. 8-1 und Tab. 8-2).

Tab. 8-1: Entwicklungsfelder für Kulturbetriebe

Handlungsfeld	**Implikationen**
Kontinuierliches Lernen	- strukturiertes Onboarding - strategische Personalqualifizierung / Personalentwicklung - Einrichten einer IT-Infrastruktur und Einstellen von kompetentem Personal
Besucher*innen-orientiertes Lernen	- Besucher*innenorientierung / Besucher*innenforschung - Eingehen von Kooperationen - Weiterentwicklung der Vermittler*innen zu Netzwerk-manager*innen und Organisationspädagog*innen - Anerkennung und Unterstützung der Servicepositionen
Flexibilisierung der Informations- und Entscheidungs-strukturen	- Einbezug der Technischen Direktion in die Leitung - Einbezug der Künstlerischen Betriebsdirektion in die Leitung - flache Hierarchien und mehr Mitbestimmungsrechte für die Mitarbeiter*innen des Theaters - Stärkung der Personalvertretungen
Flexibilisierung der Kooperations-strukturen	- Bilden von funktions- und abteilungsübergreifenden Teams mit Entscheidungskompetenz - Initiieren von spartenübergreifenden Projekten - Förderung von gegenseitiger Empathie und Wertschätzung - Diversität im Personal - Gestalten und Moderieren des organisationalen Wandels

Quelle: Eigene Darstellung

Kontinuierliches Lernen

Die Befragten berichten übereinstimmend, auch aus ihrer Erfahrung in anderen Häusern, dass im Theater Weiterentwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten nur unzureichend vorhanden sind oder sogar ganz fehlen. Das kann Auswirkungen auf die Einstellungen und auf die Motivation des Personals haben. Viele sind von ihrer alltäglichen Arbeit derart vereinnahmt, dass Innovationen und Neuerungen kaum als Arbeitserleichterung, sondern vielmehr als zusätzliche Belastung empfunden werden. Das kann zu einer Verringerung der Innovationsbereitschaft im Theater und einer Abwehrhaltung gegenüber organisationalen Veränderungen führen.

Daraus ergeben sich gleich mehrere praktische Implikationen für Theater. Zunächst sollten produktive Grundvoraussetzungen für die gemeinsame Arbeit geschaffen werden. Dazu gehört ein planvolles Onboarding bei der Einstellung neuer Mitarbeiter*innen. Hier können bereits kleine Veränderungen und einfache, vergleichsweise unaufwändige Routinen bei der Begrüßung und Einarbeitung gute Erfolge erzielen und maßgeblich zu einer höheren Zufriedenheit beitragen. Zu den Grundvoraussetzungen der Zusammenarbeit gehören außerdem eine informationstechnische Infrastruktur, die den Anforderungen des Betriebs gerecht wird, gut bedienbare Systeme und einheitliche Softwarelösungen, die auch abteilungsübergreifend eingesetzt werden können. Ebenso wird qualifiziertes Personal benötigt, um Systeme einzurichten, zu warten, weiterzuentwickeln und sich um Software-Schulungen zu kümmern. Durch das Einbeziehen der Mitarbeiter*innen bei Auswahl und Anpassung der Software-Systeme und durch angemessene Zeiträume für Schulung und Einarbeitung könnten Vorbehalte gegenüber technologischen Neuerungen abgebaut und könnte die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen zur Nutzung neuer Systeme erheblich gesteigert werden.

In einem nächsten Schritt sollte die Personalentwicklung, insbesondere die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter*innen, auf- und ausgebaut werden, die von den Befragten zwar als notwendig erachtet, bislang in den Theatern aber kaum realisiert wird. Auch hier gilt, dass zunächst einfache, zeitlich begrenzte und leicht umsetzbare Instrumente bevorzugt werden sollten, weil Erfolge und spürbare Arbeitserleichterungen sich in der Regel positiv auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen auswirken. So können Schritt für Schritt ein wissensfreundliches Organisationsklima und optimale Voraussetzungen für kontinuierliches Lernen etabliert werden.

Besucher*innenorientiertes Lernen

Die Studie zeigt: Theaterbetriebe wissen theoretisch, wie wichtig Besucher*innenorientierung für die Legitimation und die gesellschaftliche Relevanz des Theaters ist, praktisch ist das Wissen über Besucher*innen aber in den Interviews und Netzwerkkarten nicht mehr als eine Randnotiz.

Daraus folgt, dass der Besucher*innenforschung und den Daten zum Kaufverhalten ein größerer Stellenwert in den Theaterbetrieben eingeräumt werden sollte. Auch das Eingehen von Kooperationen mit anderen Bildungs- und Kultureinrichtungen und der persönliche Kontakt mit Besucher*innen sollte gezielt gefördert werden. Besucher*innen-Feedback sollte nicht nur für die Darsteller*innen als Applaus, sondern für alle Mitarbeiter*innen spürbar sein und motivieren.

Für den Kontakt zwischen Publikum und Theater – das hat insbesondere die Netzwerkanalyse gezeigt – sind zwei Funktionen im Theater entscheidend: die Vermittler*innen und das Servicepersonal. Eine enge Anbindung der Vermittlung an die Theaterleitung und Sparten-Direktor*innen wäre ein geeigneter Weg, um die Publikumsperspektive an zentraler Stelle einzubringen und interne wie externe Kooperationen zu fördern. Damit wäre zugleich auch eine Aufwertung des Kulturvermittler*innen-Berufs im Theater verbunden. Vermittler*innen würden über szenische Praxis, Spielleitung und Aufgaben im Kinder- und Jugendtheater hinaus als Netzwerkmanager*innen eine der wichtigsten Funktionen im Theater ausüben: als Gestalter*innen von Kontakten zwischen Publikum und Mitarbeiter*innen, zwischen Sparten und zwischen Hierarchieebenen.

Das Servicepersonal wiederum würde von häufigeren Kontakten zur Kunst profitieren, weil im Service das Hintergrundwissen (Begeisterung für künstlerische Ideen, gemeinsame Werte und Visionen) von allen Gruppen am schwächsten ausgeprägt ist.

Flexibilisierung der Informations- und Entscheidungsstrukturen

Die Studie hat deutlich gemacht, dass in öffentlichen Theatern in mindestens zwei voneinander grundsätzlich verschiedenen Informationsstrukturen und Produktionslogiken gearbeitet wird: einerseits die Strukturen, in denen Künstler*innen eine Produktion erarbeiten, in einem iterativen Prozess Ideen ausprobieren, verwerfen und dabei künstlerische Entscheidungen treffen (oder eben: nicht treffen); andererseits die Strukturen, in denen Mitarbeiter*innen der Werkstätten und technischen Abteilungen mehr oder weniger linear die Ausstattung planen und realisieren. Diese Strukturunterschiede verursachen auch ein Ungleichgewicht bei den Informationsbedürfnissen: während der Informationsaustausch in der Kunst vor allen Dingen offen und anschlussfähig sein muss,

sind für die Technik Genauigkeit und Rechtzeitigkeit die wichtigsten Kriterien beim Informationsaustausch. Anders als es bisherige Darstellungen der Geschäftsprozesse im Theater vermuten lassen, haben Theater es also nicht nur mit einem, sondern mit mindestens zwei Kernprozessen zu tun, die nebeneinander herlaufen. Hinzu kommt, dass sich mit zunehmender Dynamik und Output-Orientierung in Theaterorganisationen auch der Konflikt zwischen Kunst und Technik weiter verschärft, weil die technischen Abteilungen kaum an diese neuen Erfordernisse angepasst sind.

Um diesem Ungleichgewicht zu begegnen, erscheint es gemäß den Ergebnissen der Studie sinnvoll, die Perspektive der Technik stärker in der Theaterleitung zu berücksichtigen, als dies bislang der Fall ist. Das könnte etwa in einem erweiterten Direktoriumsmodell realisiert werden, in dem anders als bei einer Generalintendanz oder einer Doppelspitze auch die Technische Direktion in der Theaterleitung vertreten ist. Würde zusätzlich die Künstlerische Betriebsdirektion als planerische Kompetenz mit in dieses Direktorium geholt, ergäbe sich zudem die Gelegenheit, die vielseitigen Aufgaben der Intendanz zu entzerren und damit auch Überlastungs- und Stressmomenten vorzubeugen. Solche grundlegenden Strukturveränderungen sollten gemeinsam mit einer Personalentwicklung, insbesondere der Führungskräfte, gedacht werden.

Die Umsetzung eines Direktoriumsmodell wäre zugleich ein erster Schritt in Richtung flacher Hierarchien und mehr Mitspracherecht aller Theatermitarbeiter*innen (vgl. dazu z.B. Schmidt 2019: 37f.). Die Analyse zeigt, dass die Personalvertretung – eigentlich zentrales Organ der Mitbestimmung aller Arbeitnehmer*innen eines Betriebs – bislang ihre Vertretungsfunktion vor allem passiv wahrnimmt, etwa indem sie über die Einhaltung von Arbeitszeitbestimmungen wacht. Durch ihre Position in der Netzwerkperipherie haben Personalvertreter*innen zudem kaum Möglichkeiten, an Entscheidungen mitzuwirken und die Perspektive der Mitarbeiter*innen einzubringen. Die Stärkung der Personalvertretungen als bedeutende Ressource für mehr Kommunikation zwischen Personal und Theaterleitung ist dabei nur eine mögliche Strategie, um mehr Mitwirkung und Mitsprache für die Mitarbeiter*innen des Theaters zu ermöglichen.

Flexibilisierung der Kooperationsstrukturen

Immer wieder wurde in der Studie deutlich, dass in Theaterorganisationen eine große Zahl meist hochspezialisierter Mitarbeiter*innen in sehr engen Personalstrukturen gebunden ist. Das damit verbundene Bereichs- und Abteilungsdenken hat viele negative Folgen für den Austausch und die Kommunikation im Theater, so dass eine Flexibilisierung der Personalstrukturen unbedingt notwendig erscheint. Mit Flexibilisierung ist dabei aber nicht gemeint, noch mehr be-

fristete Verträge zu schließen und noch häufiger Kündigungen auszusprechen, um die vorhandenen Stellen bei jeder sich ändernden Anforderung neu besetzen zu können. Gemeint ist auch nicht, die Zahl des Personals weiter zu erhöhen, wodurch zwar die Arbeit auf mehr Schultern verteilt werden könnte, zugleich aber die Komplexität und Unübersichtlichkeit in der Organisation weiter zunehmen würden.

Stattdessen könnten Mitarbeiter*innen aller Bereiche in funktions- und abteilungsübergreifenden Teams zusammenarbeiten, die – gemeinsam und mit umfangreichen Entscheidungskompetenzen ausgestattet – eine Aufgabe oder ein Projekt umsetzen. So würden zugleich auch gegenseitige Empathie und Wertschätzung gefördert, Flaschenhälse in der Informationsweitergabe aufgelöst und Vertretungsregelungen ermöglicht. Dafür müsste nicht gleich die gesamte Organisation auf den Kopf gestellt werden, sondern es könnten zunächst einzelne Themen und Projekte für die Teamarbeit ausgewählt werden, die anschlussfähig an bisherige Prozesse im Theater sind, wie zum Beispiel bei interdisziplinären Verkaufsrunden unter Beteiligung der Künstlerischen Direktor*innen oder bei spartenübergreifenden Produktionen. Als nächste Entwicklungsschritte könnten dann flexible Teams in der Dramaturgie oder der Vermittlung folgen, die spartenunabhängig operieren und sich gegenseitig in ihren Kompetenzen ergänzen.

Für die Auflösung der engen Personalstrukturen zugunsten von funktions- und abteilungsübergreifenden Teams spricht auch, dass damit die Potenziale unterschiedlicher Mitarbeiter*innen in der Organisation besser sichtbar würden, vielfältige Meinungen mehr Berücksichtigung fänden und so die Diversität im Theater unterstützt würde. Dabei wird es von großer Bedeutung sein, diesen organisationalen Wandel bewusst zu moderieren und zu begleiten.

8.3 Praktische Implikationen für die Kulturpolitik

Große Strukturveränderung im Theaterbetrieb wird es ohne die Unterstützung der Kulturpolitik nicht geben können. Dafür sind die Herausforderungen, denen die Kulturorganisationen sich stellen müssen, zu vielfältig und der Einfluss, den die Kulturpolitik auf öffentliche Theaterbetriebe ausübt, zu umfangreich. Der folgende Abschnitt fasst kulturpolitische Handlungsfelder im Hinblick auf Informations- und Wissensnetzwerke in Theaterbetrieben zusammen.

Tab. 8-2: Entwicklungsfelder für die Kulturpolitik

Handlungsfeld	**Implikationen**
Träger*innen	- mehr Interesse an den Vorgängen im Theater - Bereitstellen kompetenter Ansprechpartner*innen - Bereitschaft, Veränderung zu unterstützen und in konkreten Vereinbarungen festzuhalten - Investitionen in die Struktur der Häuser
Kulturförderung, zivilgesellschaftliche Akteur*innen, Einrichtungen der Aus- und Weiterbildung	- Förderprogramme zur Erneuerung der IT-Infrastruktur - Förderprogramme zur Stärkung der Kulturvermittlung - Moderation des theaterübergreifenden Austauschs - Vermittlung von modernen Führungsmodellen und von Veränderungskompetenz in der Ausbildung

Quelle: Eigene Darstellung

Unterstützung durch Träger*innen

Die Ergebnisse der Untersuchung deuten darauf hin, dass – anders als angenommen – fehlende Transparenz zwischen Theaterorganisation und Träger*innen nicht dadurch entsteht, dass Theaterorganisationen bewusst Informationen zurückhalten oder Probleme und Schwierigkeiten vor politischen Entscheidungsträger*innen zu verbergen versuchen. Stattdessen kritisieren die Theaterschaffenden in den Interviews ein nur geringes Interesse der Kulturpolitik, sich tatsächlich mit den Theatern und ihren Herausforderungen auseinanderzusetzen. Auch wenn diese Studie nur die Sicht der Theater und nicht die Sicht der Träger*innen beleuchtet hat, so kann doch festgehalten werden, dass sich ein größeres Interesse der Kulturpolitik positiv auf ihre Beziehung zum Theater sowie auf die Informations- und Kommunikationsbeziehungen auswirken könnte.

Voraussetzung dafür wären kompetente Ansprechpersonen in Ministerien, Rathäusern und Kulturämtern. Es müsste die Bereitschaft vorhanden sein, Veränderungsprozesse in den Häusern zu unterstützen oder sogar anzustoßen, zum Beispiel in Form von Zielvereinbarungen oder durch die gezielte Besetzung von Intendant*innenstellen. Zugleich müsste die Kulturpolitik die internen Spielräume für Theater erhöhen, weg von einem Fokus auf immer mehr und immer größere Produktionen und Projekte, hin zu mehr nachhaltigen Investitionen in die Substanz und Struktur der Häuser. Das bedeutet aber auch, die Ressourcen, die öffentlichen Theatern für Personal zur Verfügung stehen, nicht immer weiter zu reduzieren und sie keinem Wettbewerb auszusetzen, in dem das Theater mit der höchsten Premierenzahl und den meisten Spielstätten auch die

höchsten Kultursubventionen erhält. Veränderungen, die so in den Theatern angestoßen werden, werden nicht zu einem größeren Output führen, den die Politik öffentlichkeitswirksam als Erfolg verbuchen kann. Wohl aber werden sie zu Qualitätsunterschieden führen, zu größerer Effektivität (Orientierung an den Besucher*innen, Nichtbesucher*innen) und größerer Effizienz (weniger Reibungsverluste). Theater könnten so sogar zu einem Vorbild für andere Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung werden.

Unterstützung durch Kulturförderung, zivilgesellschaftliche Akteur*innen und Ausbildungsstätten

Fördereinrichtungen und zivilgesellschaftliche Akteur*innen können ebenso einen Beitrag zu Veränderungsprozessen in Theaterorganisationen leisten, etwa in Form von Förderprogrammen, die öffentliche Theater bei der Erneuerung und Weiterentwicklung ihrer IT-Infrastruktur finanziell und personell unterstützen und so Voraussetzungen für zeitgemäße Wissensspeicherung und kollaboratives Arbeiten schaffen. Auch bei der Förderung von Kulturvermittlungsprogrammen, die nach den Ergebnissen dieser Studie zentral für die Besucher*innenorientierung und die Reaktionsfähigkeit der Theater sind, gibt es noch erhebliche Ausbaupotenziale (vgl. dazu z.B. Mandel 2016: 21f. und 30f.); förderwürdig sind vor allem Programme, die Verbindungen zwischen Beschäftigten und Besucher*innen ermöglichen.

Der Deutsche Bühnenverein als zentraler Berufsverband der Darstellenden Künste ist bereits heute Initiator eines organisationsübergreifenden kollegialen Austauschs zwischen Angehörigen verschiedener Berufsgruppen am Theater. Die Ergebnisse der Studie zeigen, wie wertvoll dieser Austausch für die Beschäftigten und für ihren Umgang mit individuellen Herausforderungen ist. Durch gezielte Weiterentwicklung des Formats (weitere Theaterberufe, mehr Lösungsorientierung) könnte der Bühnenverein diesen Austausch moderieren und vertiefen helfen und so das gegenseitige Lernen unterstützen. Das gilt auch für andere kulturpolitische Initiativen und Thinktanks, die immer mehr zur Vernetzung von Theaterschaffenden beitragen.

Insbesondere für die Flexibilisierung ihrer Strukturen sind die Theater zudem auf Wissenschaftler*innen und Lehrende in Universitäten und anderen Einrichtungen der Aus- und Weiterbildung von Kulturschaffenden angewiesen. Sie fördern dort praxisrelevante Kenntnisse, ein Bewusstsein für moderne Führungsmodelle und Veränderungskompetenz bei zukünftigen Entscheider*innen in Kultur und Politik.

8.4 Fazit und Ausblick

Obwohl die Studie nur mit der geringen Zahl von zwei Fallanalysen durchgeführt wurde, stehen die beiden untersuchten Theater in ihrer Größe und Komplexität exemplarisch für einen weit größeren Teil des öffentlichen Kultursektors. Folglich können die Ergebnisse praktische Relevanz für viele andere Theater- und Kulturorganisationen haben und auch Ausgangspunkt weiterer Forschungsvorhaben sein. Künftige Forschung könnte sich dabei zum einen darauf konzentrieren, von der Studie überprüfbare Hypothesen für quantitative Forschungsvorhaben mit einer größeren Stichprobe abzuleiten, um so auf einer breiteren Datenbasis Aussagen über die allgemeine Gültigkeit der Ergebnisse zu erhalten. Zum anderen könnte die Arbeit Vorbild für vergleichbare Untersuchungen in anderen Kulturorganisationen sein. Interessant wäre etwa eine Kontrastierung der Ergebnisse mit Strukturen und Netzwerken in der Freien Szene, in Produktionshäusern ohne festes Ensemble, in Einspartenhäusern oder in Privattheatern. Denkbar wäre auch eine Untersuchung in ganz anderen Kultureinrichtungen, etwa in Museen.

Der hohe Aufwand der Mixed-Methods-Befragung machte in dieser Studie eine Konzentration auf einige wenige Interviewpartner*innen notwendig. Auch wenn die Auswahl dieser Gesprächspartner*innen bewusst getroffen und nach der ersten Auswertung noch einmal um weitere Proband*innen erweitert worden war, gibt es Berufsgruppen, die nicht persönlich befragt werden konnten, die aber durchaus eine ergänzende Perspektive zu den Ergebnissen der Studie hätten beitragen können. Dazu gehören die Regieassistent*innen, die Referent*innen der Intendanz und die Pressesprecher*innen sowie die Träger*innen. Künftige Forschungsvorhaben könnten auf der Grundlage der bisherigen Ergebnisse gezielt weitere Berufsgruppen des Theaters in die Untersuchung einbeziehen und zum Beispiel die besondere Rolle der Regieassistent*innen als Bindeglied zwischen dem Theater und den Regieteams näher untersuchen oder sich auf die Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen Theaterorganisationen und Träger*innen konzentrieren.

Da sich die soziale Netzwerkanalyse in dieser Studie als geeignete Forschungsmethode zur Untersuchung der inneren Verfasstheit von Kulturorganisationen erwiesen hat, könnten in Folgestudien zudem die Potenziale der Methode für weiterführende Fragestellungen erkundet werden. Hier wären insbesondere Vollerhebungen von Interesse, bei denen möglichst alle Mitarbeiter*innen einer Kulturorganisationen der Befragung – zum Beispiel mit Online-Fragebögen – unterzogen würden, um so einen vollständigen Datensatz für die Gesamtnetzwerkanalyse zu generieren. Auch vergleichende Analysen von Ego-

Netzwerken könnten wichtige Anschlussfragen beantworten, zum Beispiel indem anhand der Netzwerkkarten verschiedener Intendant*innen in unterschiedlichen Theatern mehrere Intendanz-Typen herausgearbeitet und mit ihren Eigenheiten und Herausforderungen beschrieben würden. Nicht zuletzt wäre eine dynamische Netzwerkanalyse mit mehreren Erhebungszeitpunkten geeignet, um Entwicklungen in den Strukturen von Kulturbetrieben zu untersuchen und so die Auswirkungen organisationaler Veränderungen (z.B. bei Leitungswechseln, Fusionen oder Umstrukturierungen) sichtbar zu machen.

Damit hat die soziale Netzwerkanalyse nicht nur großes Potenzial für die Analyse von Informations- und Wissensnetzwerken in Theaterorganisationen, sondern kann auch als ein Instrument verstanden werden, mit dem der institutionelle Wandel in Kulturorganisationen bewusst begleitet und mit dem Veränderungen für einen Weg aus der Krise angestoßen werden können. Diese Arbeit zu den Informations- und Wissensstrukturen in Theaterorganisationen beleuchtet dabei nur einen Aspekt von vielen möglichen Entwicklungsfeldern und bevorstehenden Transformationsprozessen in Kulturorganisationen.

Literatur

Abecker, Andreas/Hinkelmann, Knut/Maus, Heiko et al. (Hg.) (2002): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen, Berlin/Heidelberg: Springer.

Abecker, Andreas/Hinkelmann, Knut/Maus, Heiko/Müller, Heinz Jürgen (2002): »Integrationspotenziale für Geschäftsprozesse und Wissensmanagement«, in: Abecker/Hinkelmann/Maus et al., Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen, S. 1-22.

Abfalter, Dagmar (2010): Das Unmessbare messen? Die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Abfalter, Dagmar/Stadler, Raphaela/Müller, Julia (2012): »The Organization of Knowledge Sharing at the Colorado Music Festival«, in: International Journal of Arts Management 14 (3), S. 4-15.

Almstedt, Matthias/Schröder, Michael (2008): »Rechtsformen öffentlicher Theater – Teil 2. Privatisierungsblendwerk oder Effizienzkriterium«, in: Friedrich Loock (Hg.), Kulturmanagement & Kulturpolitik. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Aufsatz in Loseblattsammlung, Berlin: Raabe, S. 1-22 [Signatur K-C 1.4, ohne Angabe der Ergänzungslieferung].

Argyris, Chris (1994): On organizational learning, Cambridge u.a.: Blackwell.

Argyris, Chris (2000): Flawed advice and the management trap. How managers can know when they're getting good advice and when they're not, Oxford u.a.: Oxford University Press.

Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1978): Organizational learning. A theory of action perspective, Reading u.a.: Addison-Wesley.

Baruah, A. K./Bora, Tulsi (2018): »Bridging centrality. Identifying bridging nodes in transportation network«, in: Journal of Advanced Networking and Applications 9 (6), S. 3669-3673.

Bateson, Gregory (1972): »Social Planning and the Concept of Deutero-Learning«, in: Gregory Bateson, Steps to an ecology of mind. Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology, New York: Ballantine Books, S. 166-346.

Becker, Thomas (2014): Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. Eine szenariobasierte Delphi-Studie mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken. Dissertation, Berlin.

Beierle, Christoph/Kern-Isberner, Gabriele (2019): Methoden wissensbasierter Systeme. Grundlagen, Algorithmen, Anwendungen, Wiesbaden: Springer Vieweg.

Betzler, Diana/Kabitz, Sabrina/Eiche, Daniel/Lorenz, Silvia/Baumann, Marc (2016): Theatre Quality Frame. Das Qualitätsmanagement-System für Theater und Veranstaltungshäuser. Eine Studie des Zentrums für Kulturmanagement, Zürich, https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/1191/1/Betzler%20Theatre%20Quality%20Frame%20Digital%20Collection.pdf vom 31.03.2022.

Bilginoğlu, Elif (2019): »Knowledge Hoarding. A literature review«, in: Management Science Letters 9 (1), S. 61-72.

Birnkraut, Gesa (2013): »Die Beziehung von Ehrenamtsmanagement und Personalmanagement«, in: Hausmann/Murzik, Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe, S. 211-226.

Birnkraut, Gesa/Kellner, Jessica (2013): »Wissensmanagement in Kulturorganisationen«, in: Gesa Birnkraut/Rainer Lisowski/Stefanie Wesselmann et al. (Hg.), Jahrbuch für Management in Nonprofit-Organisationen 2013, Berlin/Münster: LIT Verlag, S. 169-200.

Blondel, Vincent/Guillaume, Jean-Loup/Lambiotte, Renaud/Lefebvre, Etienne (2008): »Fast unfolding of communities in large networks«, in: Journal of Statistical Mechanics. Theory and Experiment 5 (10), P10008 [S. 1-12].

Bögenhold, Dieter/Marschall, Jörg (2010): »Weder Methode noch Metapher. Zum Theorieanspruch der Netzwerkanalyse bis in die 1980er Jahre«, in: Stegbauer/Häußling, Handbuch Netzwerkforschung, S. 281-289.

Boulding, Kenneth E. (1966): »The Economics of Knowledge and the Knowledge of Economics«, in: The American Economic Review 56 (1/2), S. 1-13.

Bourdieu, Pierre (1983): »Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital«, in: Reinhard Kreckel (Hg.), Soziale Ungleichheiten, Göttingen: Schwartz, S. 183-198.

Brandes, Ulrik (2001): »A Faster Algorithm for Betweenness Centrality«, in: Journal of Mathematical Sociology 25 (2), S. 163-177.

Bullinger, Hans-Jörg/Wörner, Kai/Prieto, Juan (1998): »Wissensmanagement. Modelle und Strategien für die Praxis«, in: Bürgel, Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen, S. 21-39.

Bultrini, Leda/McCallum, Sally/Newman, Wilda et al. (Hg.) (2016): Knowledge management in libraries and organizations, Berlin/Boston: De Gruyter Saur.

Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. (Hg.) (2015): Was zählt!? Soziokulturelle Zentren in Zahlen 2015. Statistischer Bericht der Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V., Berlin, https://www.soziokultur.de/wp-content/uploads/2022/02/Statistik_2015.pdf vom 31.03.2022.

Bürgel, Hans D. (Hg.) (1998): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin/Heidelberg: Springer.

Burt, Ronald (1992): Structural holes. The social structure of competition, Cambridge/London: Harvard University Press.

Burt, Ronald (1983): »Range«, in: Burt/Minor, Applied network analysis. A methodological introduction, S. 176-194.

Burt, Ronald (1984): »Network items and the general social survey«, in: Social Networks 6 (4), S. 293-339.

Burt, Ronald/Minor, Michael (Hg.) (1983): Applied network analysis. A methodological introduction, Beverly Hills: Sage.

Cherven, Ken (2015): Mastering Gephi network visualization. Produce advanced network graphs in Gephi and gain valuable insights into your network datasets, Birmingham: Packt Publishing.

Cohen, Don/Prusak, Laurence (2001): In good company. How social capital makes organizations work, Boston: Harvard Business School Press.

Cullom, Charmayne/Cullom, Richard (2011): »Knowledge Management for Nonprofits. A Strategy for Organizational Sustainability«, in: Communications of the IIMA 11 (2), S. 13-23.

Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence (1998): Working knowledge. How organizations manage what they know, Boston: Harvard Business School Press.

Deutscher Bühnenverein (Hg.) (2017): Theaterstatistik 2015/2016. Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele, Köln: Deutscher Bühnenverein.

Diaz-Bone, Rainer (2008): »Gibt es eine qualitative Netzwerkanalyse?«, in: Historical Social Research 33 (4), S. 311-343.

Diekmann, Andreas (2018): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Dreyer, Matthias (2015): »Wissensmanagement in Museen. Nutzen, Instrumente und Perspektiven«, in: Loock/Poser/Röckrath et al., Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis. Aufsatz in Loseblattsammlung, S. 55-80 [Signatur E 2.12, 47. Ergänzungslieferung].

Drucker, Peter F. (1969): The age of discontinuity. Guidelines to our changing society, London: Heinemann.

Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner, Dieter (Hg.) (2004): Wissensmanagement in Politik und Verwaltung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Englhart, Andreas (2013): Das Theater der Gegenwart, München: Beck.

Erlach, Christine/Orians, Wolfgang/Reisach, Ulrike (2013): Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben, München: Hanser.

Falconer, Rachel (2014): »Rebooting the relationship between art and tech«. Artikel, https://www.theguardian.com/technology/2014/jan/29/rebooting-the-relationship-between-art-and-tech vom 31.03.2022.

Flohr, Michael (2018): Kulturpolitik in Thüringen. Praktiken – Governance – Netzwerke, Bielefeld: transcript.

Föhl, Patrick S. (2011): Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und Gestaltungsempfehlungen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Föhl, Patrick S./Glogner-Pilz, Patrick (2017): Kulturmanagement als Wissenschaft. Grundlagen – Entwicklungen – Perspektiven. Einführung für Studium und Praxis, Bielefeld: transcript.

Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot/Peper, Robert (2016): »Cultural managers as ›masters of interspaces‹ in transformation processes. A network theory perspective«, in: Zeitschrift für Kulturmanagement. Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft 2 (1), S. 17-49.

Forst, Martin (2011): Zum Umgang mit Wissen und Informationen in Nonprofit-Organisationen. Eine organisationstheoretische Betrachtung von Sportverbänden. Dissertation, Köln.

Fuchs-Kittowski, Klaus (2007): »Zur (informatischen) Modellbildung im Methodengefüge der Wissenschaft. Zur revolutionären Rolle der Methoden in der Wissenschaft«, in: Heinrich Parthey/Günter Spur (Hg.), Wissenschaft und Technik in theoretischer Reflexion. Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2006, Frankfurt am Main u.a.: Lang, S. 31-77.

Fuhse, Jan (2016): Soziale Netzwerke. Konzepte und Forschungsmethoden, Konstanz: UVK.

Fuhse, Jan (2013): »Dyaden und Dritte in Netzwerken«. Diskussionspapier für die Tagung ›Die Triade als Basiskonstellation des Sozialen‹, Oldenburg, https://uol.de/f/1/inst/sowi/ag/ast/Fuhse_Dyaden_und_Dritte_in_Netzwerken.pdf vom 31.03.2022.

Fuhse, Jan (2014): »Verbindungen und Grenzen. Der Netzwerkbegriff in der Systemtheorie«, in: Johannes Weyer (Hg.), Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München: De Gruyter Oldenbourg, S. 291-313.

Gerlach-March, Rita (2011): ›Gutes‹ Theater. Theaterfinanzierung und Theaterangebot in Großbritannien und Deutschland im Vergleich, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Girvan, Michelle/Newman, Mark E. J. (2002): »Community structure in social and biological networks«, in: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 99 (12), S. 7821-7826.

Glogner-Pilz, Patrick (2019): Kulturpublikumsforschung. Grundlagen und Methoden, Wiesbaden: Springer VS.

Gnahs, Dieter (2010): Kompetenzen. Erwerb, Erfassung, Instrumente, Bielefeld: Bertelsmann.

Göbel, André (2014): »Strukturelle Ansätze und Herausforderung für Wissensmanagement auf kommunaler Ebene«, in: Dagmar Lück-Schneider (Hg.), Gemeinsam Electronic Government ziel(gruppen)gerecht gestalten und organisieren. Gemeinsame Fachtagung Verwaltungsinformatik (FTVI) und Fachtagung Rechtsinformatik (FTRI) 2014. 20.-21. März 2014 in Berlin, Bonn: Gesellschaft für Informatik, S. 51-62.

Goeke, Pascal/Zehetmair, Swen (2012): Netzwerke und ihre Herausforderung für Systemtheorie und Humangeographie. Aufsatz, Zürich, https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/73883/ vom 31.03.2022.

Grabher, Gernot (1990): On the weakness of strong ties. The ambivalent role of inter-firm relations in the decline and reorganization of the Ruhr. Discussion Paper, Berlin.

Granovetter, Mark (1973): »The strength of weak ties«, in: American Journal of Sociology 78 (6), S. 1360-1380.

Granovetter, Mark (1983): »The Strength of weak ties. A Network Theory Revisited«, in: Sociological Theory 1, S. 201-233.

Gudehus, Christian/Eichenberg, Ariane/Welzer, Harald (2010): Gedächtnis und Erinnerung. Ein interdisziplinäres Handbuch, Stuttgart/Weimar: Verlag J.B. Metzler.

Gutenberg, Erich (1971): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Produktion, Berlin/Heidelberg/New York: Springer.

Hartmann, Dorothea (2003): »Organisationales Lernen und sozialwissenschaftliche Beratung. Die Bedeutung der Schlüsselkonzepte von Chris Argyris und Donald A. Schön«, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 26 (1), S. 15-28.

Hasler Roumois, Ursula (2013): Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen, Zürich: Orell Füssli.

Haun, Matthias (2002): Handbuch Wissensmanagement. Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele, Berlin u.a.: Springer.

Hausmann, Andrea (2011): »Personalmanagement im Kulturbetrieb. Mitarbeiter als Erfolgsfaktoren für Kulturbetriebe«, in: Kultur und Management im Dialog 11 (60), S. 41-45.

Hausmann, Andrea/Murzik, Laura (Hg.) (2013): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe, Wiesbaden: Springer VS.

Hausmann, Andrea/Süß, Stefan (2012): »Personelle Vielfalt in der Kultur. Zur Bedeutung von Diversity-Management für Theaterbetriebe«, in: ZögU Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 35 (4), S. 401-421.

Heidler, Richard (2006): Die Blockmodellanalyse. Theorie und Anwendung einer netzwerkanalytischen Methode, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Heidler, Richard (2010): »Positionale Verfahren (Blockmodelle)«, in: Stegbauer/Häußling, Handbuch Netzwerkforschung, S. 407-420.

Heinrichs, Werner/Klein, Armin (2001): Kulturmanagement von A-Z. 600 Begriffe für Studium und Praxis, München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.

Heinze, Dirk/Schütz, Dirk (Hg.) (2007): Kultur.Bildung.Wissen [Themenheft], in: Kultur und Management im Dialog 2 (5).

Heinze, Thomas (Hg.) (2003): Kommunikationsmanagement. Wissen und Kommunikation in Bildung, Kultur und Tourismus, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Heisig, Peter (2005): Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse, Berlin: EuReKi.

Heisig, Peter (2002): »GPO-WM. Methode und Werkzeuge zum geschäftsprozessorientierten Wissensmanagement«, in: Abecker/Hinkelmann/Maus et al., Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen, S. 47-64.

Heisig, Peter/Orth, Ronald (2005): Wissensmanagement Frameworks aus Forschung und Praxis. Eine inhaltliche Analyse. Studie, Berlin.

Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helldorff, Elisabeth v. (2012): »Was hat die Kunst im Wissensmanagement zu suchen?«, in: Kultur und Management im Dialog 7 (63), S. 45-48.

Hering, Linda/Schmidt, Robert (2014): »Einzelfallanalyse«, in: Nina Baur/Jörg Blasius (Hg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS, S. 529-541.

Hervy, Benjamin/Laroche, Florent/Bernard, Alain/Kerouanton, Jean-Louis (2013): »Co-working for Knowledge Management in Cultural Heritage. Towards a PLM for Museum«, in: Alain Bernard/Louis Rivest/Debasish Dutta (Hg.), Product Lifecycle Management for Society. 10th IFIP WG 5.1 International Conference, PLM 2013, Nantes, France, July 6-10, 2013, Proceedings, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 317-325.

Heskia, Thomas (2019): »Fragen der Macht. Disziplin und Vereinnahmung am Theater. Questions of Power. Discipline and the Greedy Theatre«, in: Zeitschrift für Kulturmanagement. Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft 5 (2), S. 167-198.

Hilger, Annelies/Kohl, Matthias/Krenn, Sylvia (2010): Bedarfe und Erfolgskriterien der nachhaltigen Implementierung von Wissensmanagement im Mittelstand. Studie, Nürnberg, https://www.f-bb.de/fileadmin/user_upload/StudieWIMMS_komprimierte_Webfassung.pdf vom 31.03.2022.

Hilse, Heiko (2000): Kognitive Wende in Management und Beratung. Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Hœrem, Thorvald/Krogh, Georg v./Roos, Johan (1996): »Knowledge-Based Strategic Change«, in: Georg v. Krogh/Johan Roos (Hg.), Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition, London: Sage, S. 116-136.

Hoffmann, Jörg/Voss, Angi (2013): »Big data und seine Bedeutung für das Wissensmanagement«, in: Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte 15 (5), S. 30-33.

Holland, Paul/Leinhardt, Samuel (1970): »A Method for Detecting Structure in Sociometric Data«, in: American Journal of Sociology 76 (3), S. 492-513.

Hollstein, Bettina/Pfeffer, Jürgen (2010): »Netzwerkkarten als Instrument zur Erhebung egozentrierter Netzwerke«, in: Hans-Georg Soeffner (Hg.), Unsichere Zeiten. Herausforderungen gesellschaftlicher Transformationen. Verhandlungen des 34. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Jena 2008, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 1-13 [CD-ROM].

Holzer, Boris (2009): »Netzwerkanalyse«, in: Stefan Kühl (Hg.), Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 668-695.

Holzer, Boris/Fuhse, Jan (2010): »Netzwerke aus systemtheoretischer Perspektive«, in: Stegbauer/Häußling, Handbuch Netzwerkforschung, S. 313-323.

Hubig, Christoph (1998): »Informationsselektion und Wissensselektion«, in: Bürgel, Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen, S. 3-18.

Hug, Theo/Poscheschnik, Gerald (Hg.) (2020): Empirisch forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium, München/Tübingen: UVK/Narr Francke Attempto Verlag.

Hwang, Woochang/Cho, Young-rae/Zhang, Aidong/Ramanathan, Murali (2006): »Bridging centrality. Identifying bridging nodes in scale-free networks«. Tagungsbeitrag, Buffalo, https://cse.buffalo.edu/tech-reports/2006-05.pdf vom 31.03.2022.

Jacobson, Al/Prusak, Laurence (2006): »The Cost of Knowledge«, in: Harvard Business Review 84 (11), S. 34.

Jacomy, Mathieu/Venturini, Tommaso/Heymann, Sebastien/Bastian, Mathieu (2014): »ForceAtlas2, a continuous graph layout algorithm for handy network visualization designed for the Gephi software«, in: PloS one 9 (6), e98679, [S. 1-12].

Jahnke, Bernd/Yalcin, Erdal/Bauer, Sven (2006): Anreizsysteme zur Verbesserung der Wissensteilung in Unternehmen. Arbeitsbericht, Tübingen, https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/handle/10900/47581 vom 31.03.2022.

Janardhan, Divya/Vakharia, Neville (2014): »Toward a Knowledge-centric arts organization«, in: American Journal of Arts Management 2 (2), S. 1-19.

Jank, Sabine (2018): »Digitale Transformation und deren Auswirkungen«, in: Zeitschrift für Kulturmanagement. Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft 4 (2), S. 105-127.

Jansen, Dorothea (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jansen, Dorothea/Wald, Andreas (2007): »Netzwerktheorien«, in: Arthur Benz (Hg.), Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und Empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 188-199.

Jyrämä, Annukka/Äyväri, Anne (2005): »Can the Knowledge-Creation Process be Managed? A Case Study of an Artist Training Project«, in: International Journal of Arts Management 7 (2), S. 4-14.

Kahn, Robert/Antonucci, Toni (1980): »Convoys over the life course. Attachment, Roles, and Social Support«, in: Paul Baltes/Orville Brim (Hg.), Life-span development and behaviour, New York u.a.: Academic Press, S. 253-286.
Kavakli, Vagelio/Bakogianni, Sophia (2003): »Building Museum Information Systems. A Knowledge Management Approach«, in: Proceedings of the 6th Hellenic-European Conference on Computer Mathematics and its Applications (HERCMA) 2, S. 850-857.
Kelle, Udo/Kluge, Susann (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Kirchberg, Volker (2005): Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Kirchberg, Volker (2014): Local arts organizations and structural network analysis. A case study of a North German town. Aufsatz, Lüneburg, http://pure.leuphana.de/ws/files/6998483/Kirchberg_2014_Local_arts_organizations_and_structural_network_analysis.pdf vom 31.03.2022.
Kirchberg, Volker/Peper, Robert (2019): »Macht und Potenzial. Eine explorative Netzwerkanalyse der Akteur*innen nachhaltiger Stadtentwicklung«, in: Sacha Kagan/Volker Kirchberg/Ursula Weisenfeld (Hg.), Stadt als Möglichkeitsraum. Experimentierfelder einer urbanen Nachhaltigkeit, Bielefeld: transcript, S. 117-160.
Klein, Armin (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Klein, Armin (2011): Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Klein, Armin (2011b): Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, München: Deutscher Taschenbuch-Verlag/Beck.
Klein, Armin (2006): »Wie denkt Kulturmanagement?«, in: Elmar D. Konrad (Hg.), Unternehmertum und Führungsverhalten im Kulturbereich, Münster u.a.: Waxmann, S. 93-105.
Klein, Armin (2011c): »Kulturmarketing«, in: Armin Klein (Hg.), Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, München: Vahlen, S. 539-558.
Klein, Armin (2017): »Kompendium Kulturmanagement – eine Einführung«, in: Armin Klein (Hg.), Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, München: Vahlen, S. 1-5.

Knava, Irene/Heskia, Thomas (2017): »Qualitätsmanagement in Kulturbetrieben. Grundlagen, Umsetzung und Zertifizierung nach ISO 9001:2015 und ONR 41000:2016«, in: Loock/Poser/Röckrath et al., Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis. Aufsatz in Loseblattsammlung, S. 1-13 [Signatur D 3.15, 57. Ergänzungslieferung].

Knoblauch, Hubert (2004): »Kritik des Wissens. Wissensmanagement, Wissenssoziologie und die Kommunikation«, in: Boris Wyssusek (Hg.), Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis, Berlin: Schmidt, S. 275-290.

Koch, Klaus Georg (2014): Innovation in Kulturorganisationen. Die Entfaltung unternehmerischen Handelns und die Kunst des Überlebens, Bielefeld: transcript.

Kohl, Ina (2009): Akzeptanzförderung bei der Einführung von Wissensmanagement. Ein Methodenbaukasten für kleine und mittlere Unternehmen, Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Kolleck, Nina (2019): »Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie im Feld von Organisation und Bildung«, in: Susanne M. Weber/Inga Truschkat/Christian Schröder et al. (Hg.), Organisation und Netzwerke. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik, Wiesbaden: Springer VS, S. 21-34.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hg.) (2001): Wissensmanagement in Kommunalverwaltungen, Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement.

Körner, Roswitha/Vollmer, Horst (2007): »Intendant«, in: Manfred Brauneck/Gérard Schneilin (Hg.), Theaterlexikon 1. Begriffe und Epochen, Bühnen und Ensembles, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 483-485.

Krackhardt, David (1987): »Cognitive social structures«, in: Social Networks 9 (2), S. 109-134.

Krallmann, Hermann/Frank, Helmut/Gronau, Norbert (2002): Systemanalyse im Unternehmen. Vorgehensmodelle, Modellierungsverfahren und Gestaltungsoptionen, München/Wien: Oldenbourg.

Kreienbrink, Matthias (2016): »Eine Bühne für Burn-out«. Artikel, https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-05/theater-burnout-schauspieler-arbeit-kuenstler-darsteller-arbeitsbedingungen vom 31.03.2022.

Krischke, André/Röpcke, Helge (2015): Graphen und Netzwerktheorie. Grundlagen – Methoden – Anwendungen, München: Hanser.

Krogh, Georg v. (1998): »Care in Knowledge Creation«, in: California Management Review 40 (3), S. 133-153.

Krogh, Georg v./Ichijō, Kazuo/Nonaka, Ikujirō (2000): Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation, Oxford/New York: Oxford University Press.
Kuckartz, Udo (2014): Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren, Wiesbaden: Springer VS.
Kuckartz, Udo/Dresing, Thorsten/Rädiker, Stefan/Stefer, Claus (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Labaronne, Leticia (2017): »Performance Measurement and Evaluation in the Arts. A meta-synthesis«, in: Zeitschrift für Kulturmanagement. Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft 3 (1), S. 37-69.
Lakoff, Sanford A. (1968): »Review. [Reviewed Works: Organizational Intelligence. Knowledge and Policy in Government and Industry, Harold L. Wilensky; Hidden Hierarchies. The Professions and Government, Corinne Lathrop Gilb]«, in: Administrative Science Quarterly 13 (1), S. 171-177.
Lam, Alice (2000): »Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions. An Integrated Framework«, in: Organization Studies 21 (3), S. 487-513.
Lamieri, Laura/North, Klaus (2001): »Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben«, in: Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte 3 (6), S. 18-22.
Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia (2016): Qualitative Sozialforschung, Weinheim/Basel: Beltz.
Lane, Robert E. (1966): »The Decline of Politics and Ideology in a Knowledgeable Society«, in: American Sociological Review 31 (5), S. 649-662.
Laumann, Edward/Marsden, Peter V./Prensky, David (1983): »The Boundary Specification Problem in Network Analysis«, in: Burt/Minor, Applied network analysis. A methodological introduction, S. 18-34.
Lehmann, Andreas (1994): Wissensbasierte Analyse technologischer Diskontinuitäten, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
Lehner, Franz (2019): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, München: Hanser.
Leifeld, Philip/Malang, Thomas (2009): »Glossar der Politikfeldanalyse«, in: Volker Schneider/Frank Janning/Philip Leifeld et al. (Hg.), Politiknetzwerke. Modelle, Anwendungen und Visualisierungen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 371-389.
Lembke, Kilian H. (2017): Kommunale Kulturpolitik. Strukturen, Prozesse, Netzwerke, Bielefeld: transcript.

Leonard-Barton, Dorothy (1995): Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation, Boston: Harvard Business School Press.

Lerch, Sebastian (2016): Selbstkompetenzen. Eine erziehungswissenschaftliche Grundlegung, Wiesbaden: Springer VS.

Lombard, Matthew/Synder-Duch, Jennifer/Bracken, Cheryl C. (2002): »Content Analysis in Mass Communication. Assessment and Reporting of Intercoder Reliability«, in: Human Communication Research 28 (4), S. 587-604.

Loock, Friedrich/Poser, Ulrich/Röckrath, Gereon et al. (Hg.) (2015-): Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis, Berlin/Stuttgart: Raabe/DUZ Medienhaus.

Lorrain, François/White, Harrison C. (1971): »Structural equivalence of individuals in social networks«, in: The Journal of Mathematical Sociology 1 (1), S. 49-80.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Lundvall, Bengt-äke/Johnson, Björn (1994): »The Learning Economy«, in: Journal of Industry Studies 1 (2), S. 23-42.

Mandel, Birgit (2011): »Kulturvermittlung als Strategie eines nachhaltigen Kulturmanagements«, in: Patrick S. Föhl/Patrick Glogner-Pilz/Markus Lutz et al. (Hg.), Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 235-242.

Mandel, Birgit (2016): »Audience Development, kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building. Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots«, in: Birgit Mandel (Hg.), Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, Bielefeld: transcript, S. 19-49.

Marsden, Peter V. (1990): »Network Data and Measurement«, in: Annual Review of Sociology 16, S. 435-463.

Martens, Wil/Ortmann, Günther (2019): »Organisationen in Luhmanns Systemtheorie«, in: Alfred Kieser/Mark Ebers (Hg.), Organisationstheorien, Stuttgart: Kohlhammer, S. 413-448.

Martin, Bill (2005): »The relationship between archives and knowledge management. Some evidence from Australia«, in: The Australian Library Journal 54 (4), S. 377-385.

Masberg, Michael (2020): »Theater schafft Täter«. Blogbeitrag, https://www.michael-masberg.de/theater-schafft-taeter/ vom 31.03.2022.

Materna/Hochschule Harz (2013): Wissensmanagement in Öffentlichen Verwaltungen. Gemeinsame empirische Studie der Materna GmbH Information & Communications und der Hochschule Harz, Fachbereich Verwaltungswissenschaften. Studie, Dortmund/Halberstadt, http://egov.hs-harz.de/index.php/download/category/2-publikationen?download=31:studie-wissensmanagement-in-der-oeffentlichen-verwaltung vom 31.03.2022.

Matsuda, Takehiko (1988): »OR/MS, its interaction with and benefit from japanese organizational intelligence«, in: OMEGA International Journal of Management Science 16 (3), S. 233-241.

Matsuda, Takehiko (1993): »Organizational Intelligence als Prozeß und als Produkt. Ein neuer Orientierungspunkt der japanischen Managementlehre«, in: Technologie und Management 42 (1), S. 12-17.

Matuschka, Johannes v. (2014): »Theatermanagement. Der Mensch im Fokus?«, in: Raphaela Henze (Hg.), Kultur und Management. Eine Annäherung, Wiesbaden: Springer VS, S. 19-31.

Mayring, Philipp (1983): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim/Basel: Beltz.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim/Basel: Beltz.

Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Weinheim/Basel: Beltz.

McGregor, Douglas (1960): The human side of enterprise, New York: McGraw-Hill.

McPherson, Miller/Smith-Lovin, Lynn/Cook, James M. (2001): »Birds of a Feather. Homophily in Social Networks«, in: Annual Review of Sociology 27 (1), S. 415-444.

Mertens, Gerald (2013): »Welche Rolle spielt das Personalmanagement in Kultureinrichtungen? Eine Bestandsaufnahme zum Status quo«, in: Hausmann/Murzik, Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe, S. 61-71.

Meyermann, Alexia/Porzelt, Maike (2014): Hinweise zur Anonymisierung von qualitativen Daten. Publikation des Verbund Forschungsdaten Bildung, Frankfurt am Main, https://www.forschungsdaten-bildung.de/files/fdb-informiert-nr-1.pdf vom 31.03.2022.

More, Elizabeth/Carroll, Shane/Foss, Kay (2009): »Knowledge management and the performing arts industry. The case of Australia's SCOPE initiative«, in: Asia-Pacific Journal of Business Administration 1 (1), S. 40-53.

Moureau, Nathalie/Sagot-Duvauroux, Dominique (2012): »Four Business Models in Contemporary Art«, in: International Journal of Arts Management 14 (3), S. 44-56.

Müller-Prothmann, Tobias (2006): Leveraging Knowledge Communication for Innovation. Framework, Methods and Applications of Social Network Analysis in Research and Development, Frankfurt am Main u.a.: Lang.

Müller-Prothmann, Tobias (2010): »Netzwerkanalyse in der Innovations- und Wissensmanagementpraxis«, in: Stegbauer/Häußling, Handbuch Netzwerkforschung, S. 835-845.

Nioduschewski, Anja (2019): »Kulturkampf oder alles nur Theater? Wie die AfD mit ihrer Kulturpolitik die Theater attackiert – und glänzendem Protest begegnet«, in: Theater der Zeit 74 (4), S. 11-12.

Nohr, Holger (2003): »Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement mit Unternehmensportalen«, in: Ulrich Reimer/Andreas Abecker/Steffen Staab et al. (Hg.), WM 2003. Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen. Beiträge der 2. Konferenz Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen. 2.-4. April in Luzern, Schweiz, Bonn: Gesellschaft für Informatik, S. 151-155.

Nonaka, Ikujirō/Takeuchi, Hirotaka (1995): The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation, New York/Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, Ikujirō/Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag.

Nooy, Wouter d./Mrvar, Andrej/Batagelj, Vladimir (2018): Exploratory social network analysis with Pajek, Cambridge/New York: Cambridge University Press.

North, Klaus (1998): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden: Gabler.

North, Klaus (2016): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten, Wiesbaden: Springer Gabler.

North, Klaus/Pöschl, Alexander (2002): »Intelligente Organisationen. Wie ein Unternehmen seinen IQ berechnen kann«, in: New Management. Die europäische Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis 71 (4), S. 55-59.

Oberschulte, Hans (1994): Organisatorische Intelligenz. Ein integrativer Ansatz des organisatorischen Lernens, München/Mering: Hampp.

Oberschulte, Hans (1996): »Organisatorische Intelligenz«, in: Schreyögg/Conrad, Wissensmanagement, S. 41-81.

Oelsnitz, Dietrich v. d./Hahmann, Martin (2003): Wissensmanagement. Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen, Stuttgart: Kohlhammer.

Ogaza, Martin A./Heisig, Peter (2011): »Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Forschungsbedarf aus Sicht des Change Managements«, in: Ronald Maier (Hg.), 6th Conference on Professional Knowledge Management. From Knowledge to Action. February 21-23, 2011 in Innsbruck, Austria, Bonn: Gesellschaft für Informatik, S. 323-331.

Orth, Ronald (2013): Fit für den Wissenswettbewerb. Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

Paul, Siegfried/Sakschewski, Thomas (2012): Wissensmanagement für die Veranstaltungsbranche. Besonderheiten, Barrieren und Lösungsansätze, Wiesbaden: Springer Gabler.

Pautzke, Gunnar (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, Herrsching: Kirsch.

Pawlowsky, Peter (1998): »Integratives Wissensmanagement«, in: Peter Pawlowsky (Hg.), Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden: Gabler, S. 9-45.

Peper, Robert (2014): Kulturentwicklungskonzeption für die Modellregion Landkreis Hildburghausen und Landkreis Sonneberg. Visualisierung der Governance-Strukturen in der Modellregion mittels einer Netzwerkanalyse. Wissenschaftliches Gutachten, Bonn, https://www.kulturkonzept-hbn-son.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Subgutachten_Netzwerkanalyse_Modellregion_HBN_SON_Okt.2014_Endfassung.pdf vom 31.03.2022.

Peper, Robert (2016): Netzwerke in kulturpolitischen Veränderungsprozessen. Eine Analyse am Beispiel der Stiftung Historische Museen Hamburg, Wiesbaden: Springer VS.

Petermann, Sören (2005): »Persönliche Netzwerke. Spezialisierte Unterstützungsbeziehungen oder hilft jeder jedem?«, in: Ulrich Otto (Hg.), Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band 1: Soziale Netzwerke in Lebenslauf- und Lebenslagenperspektive, Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie, S. 181-206.

Pfeffer, Jürgen (2010): »Visualisierung sozialer Netzwerke«, in: Christian Stegbauer (Hg.), Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 227-238.

Pirkkalainen, Henri/Pawlowski, Jan (2013): »Global Social Knowledge Management. From Barriers to the Selection of Social Tools«, in: Electronic Journal of Knowledge Management 11 (1), S. 3-17.

Polanyi, Michael (1966): The tacit dimension, Garden City: Doubleday.
Polanyi, Michael (1966b): »The Logic of Tacit Inference«, in: Philosophy 41 (155), S. 1-18.
Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
Porschen, Stephanie (2008): Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Poscheschnik, Gerald/Lederer, Bernd (2020): »Erste Schritte. Die Planung eines Forschungsprojekts«, in: Hug/Poscheschnik, Empirisch forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium, S. 79-123.
Poscheschnik, Gerald/Lederer, Bernd/Perzy, Anton/Hug, Theo (2020): »Datenerhebung und Datenaufbereitung«, in: Hug/Poscheschnik, Empirisch forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium, S. 125-186.
Prange, Christiane (2002): Organisationales Lernen und Wissensmanagement. Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis, Wiesbaden: Gabler.
Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai (1997): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt am Main/Wiesbaden: Frankfurter Allgemeine/Gabler.
Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden: Springer Gabler.
Qvortrup, Lars (2007): »The public library. From information access to knowledge management. A theory of knowledge and knowledge categories«, in: Information research 12 (4), http://www.informationr.net/ir/12-4/colis/colis17.html vom 31.03.2022.
Raab, Jörg (2010): »Netzwerke und Netzwerkanalyse in der Organisationsforschung«, in: Stegbauer/Häußling, Handbuch Netzwerkforschung, S. 575-586.
Rathi, Dinesh/Given, Lisa (2017): »Non-profit organizations' use of tools and technologies for knowledge management. A comparative study«, in: Journal of Knowledge Management 21 (4), S. 718-740.
Rehäuser, Jakob/Krcmar, Helmut (1996): »Wissensmanagement im Unternehmen«, in: Schreyögg/Conrad, Wissensmanagement, S. 1-40.
Reichert, Ramón (2014): »Einführung«, in: Ramón Reichert (Hg.), Big Data. Analysen zum digitalen Wandel von Wissen, Macht und Ökonomie, Bielefeld: transcript, S. 9-31.

Reinhardt, Rüdiger/Pawlowsky, Peter (1997): »Wissensmanagement. Ein integrativer Ansatz zur Gestaltung organisationaler Lernprozesse«, in: Dr. Wieselhuber und Partner Unternehmensberatung (Hg.), Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Wiesbaden: Gabler, S. 145-155.

Reinmann, Gabi (2009): Studientext Wissensmanagement. Studientext, Augsburg, https://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM_Studientext09.pdf vom 31.03.2022.

Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (2011): »Wissensmanagement und Weiterbildung«, in: Rudolf Tippelt/Aiga v. Hippel (Hg.), Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 1049-1066.

Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001): Wissen managen. Das Münchener Modell. Forschungsbericht, München, https://core.ac.uk/download/pdf/12161774.pdf vom 31.03.2022.

Reinmann-Rothmeier, Gabi/Mandl, Heinz/Erlach, Christine/Neubauer, Andrea (2001): Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen, Weinheim/Basel: Beltz.

Remus, Ulrich (2002): Prozeßorientiertes Wissensmanagement. Konzepte und Modellierung. Dissertation, Regensburg.

Renz, Thomas (2015): Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development, Bielefeld: transcript.

Reuter, André (2007): »Wissensaustausch generiert Wissen. Interview mit Prof. Dr. André Reuter, Vorstandsvorsitzender des Europäischen Instituts für Wissens- und Werte-Management A.s.b.I«, in: Kultur und Management im Dialog 2 (5), S. 3-8.

Rohleder, Norbert (2004): »Die Bausteine des Wissensmanagements«, in: Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte 6 (8), https://www.wissensmanagement.net/themen/artikel/artikel/die_bausteine_des_wissensmanagements_in_der_praxis.html vom 31.03.2022.

Romhardt, Kai (1998): Die Organisation aus der Wissensperspektive. Möglichkeiten und Grenzen der Intervention, Wiesbaden: Gabler.

Röper, Henning (2001): Handbuch Theatermanagement. Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle, Köln/Weimar/Wien: Böhlau.

Rürup, Matthias/Röbken, Heinke/Emmerich, Marcus/Dunkake, Imke (2015): Netzwerke im Bildungswesen. Eine Einführung in ihre Analyse und Gestaltung, Wiesbaden: Springer VS.

Sakschewski, Thomas/Klinger/Wedel, Benjamin (2007): »Mit Wissen Veranstaltungen strukturiert planen«, in: TheaterManagement aktuell 11 (42), S. 6-7.

Sattelberger, Thomas (1991): Die Lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden: Gabler.

Schaeper, Hildegard/Briedis, Kolja (2004): Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, berufliche Anforderungen und Folgerungen für die Hochschulreform. Wissenschaftlicher Bericht, Hannover.

Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel, München/Wien: Oldenbourg.

Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie (2011): »Explikation von implizitem Wissen. Stand der Forschung zu Barrieren und Lösungsansätzen«, in: Journal für Betriebswirtschaft 61 (1), S. 37-84.

Schindler, Stefan (2013): Unerhörte Kultur. Kulturbetriebe in der Kommunikationsflut, Wiesbaden: Springer VS.

Schmidt, Thomas (2012): Theatermanagement. Eine Einführung, Wiesbaden: Springer VS.

Schmidt, Thomas (2017): Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems, Wiesbaden: Springer VS.

Schmidt, Thomas (2019): Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht, Wiesbaden: Springer VS.

Schmidt, Thomas (2019b): Die Regeln des Spiels. Programm und Spielplan-Gestaltung im Theater, Wiesbaden: Springer VS.

Schmidt, Thomas (2011): »Theater im Wandel. Vom Krisenmanagement zur Zukunftsfähigkeit«, in: Jahrbuch Kulturmanagement 3 (1), S. 161-180.

Schmidt, Thomas (2013): »Auf der Suche nach der zukünftigen Struktur. Für eine Transformation des deutschen Theatersystems«, in: Schneider, Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste, S. 191-213.

Schmidt, Thomas (2017b): »Die qualitative Performance des Theaters. Ein Modell für die Untersuchung und Bewertung der deutschen Stadt-, Landes- und Staatstheater«, in: Zeitschrift für Kulturmanagement. Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft 3 (2), S. 75-102.

Schneider, Volker (2015): »Relationalism in Political Theory and Research. The Challenge of Networked Politics and Policy-Making«, in: Political Science Review 20 (4), S. 191-206.

Schneider, Wolfgang (Hg.) (2013): Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste, Bielefeld: transcript.

Schneider, Wolfgang (2013): »Under Construction. Reformbedarf auf der Baustelle Theater«, in: Schneider, Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste, S. 21-26.

Schönhuth, Michael (Hg.) (2013): Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge, Bielefeld: transcript.

Schönhuth, Michael (2013): »Landkarten sozialer Beziehungen. Partizipativ-visuelle Datenerhebung mit haptischen und elektronischen Werkzeugen. Entwicklung – Typen – Möglichkeiten – Grenzen«, in: Schönhuth, Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge, S. 59-80.

Schönhuth, Michael/Gamper, Markus (2013): »Visuelle Netzwerkforschung. Eine thematische Annäherung«, in: Schönhuth, Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge, S. 9-32.

Schößler, Tom (2016): Preispolitik für Theater. Strategische Preisgestaltung zwischen Einnahmesteigerung und öffentlichem Auftrag, Wiesbaden: Springer VS.

Schößler, Tom (2019): Preispolitik im Kulturbetrieb. Eintrittspreise erfolgreich gestalten, Wiesbaden: Springer VS.

Schrader, Stephan (1991): »Informal technology transfer between firms. Cooperation through information trading«, in: Research Policy 20 (2), S. 153-170.

Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hg.) (1996): Wissensmanagement, Berlin/New York: De Gruyter.

Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden: Springer Gabler.

Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2004): »Kann man implizites in explizites Wissen konvertieren? Die Wissensspirale auf dem Prüfstand«, in: Ulrich Frank (Hg.), Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik. Theoriebildung und -bewertung, Ontologien, Wissensmanagement, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 269-288.

Schulz, Arno (1970): »Gedanken zu einer Informationsbetriebslehre«, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 40 (2), S. 91-104.

Schüppel, Jürgen (1996): Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/Gabler.

Seidel, Martin (2003): Die Bereitschaft zur Wissensteilung. Rahmenbedingungen für ein wissensorientiertes Management, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/Gabler.

Simmel, Georg (1890): Über sociale Differenzierung. Sociologische und psychologische Untersuchungen, Leipzig: Duncker & Humblot.

Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Skyrme, David (1999): Knowledge networking. Creating the collaborative enterprise, Oxford u.a.: Butterworth-Heinemann.

Sommerhoff, Benedikt (2017): »Qultur und Kwalität. Über individuell zugeschnittenes Qualitätsmanagement«, in: Kultur und Management im Dialog 12 (124), S. 4-7.

Sonntag, Karlheinz/Schäfer-Rauser, Ulrich (1993): »Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmassnahmen«, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 37 (4), S. 163-171.

Staiger, Mark (2008): Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Systematische Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur, München/Mering: Hampp.

Stegbauer, Christian/Häußling, Roger (Hg.) (2010): Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Steinbrink, Malte/Schmidt, Jan-Berent/Aufenvenne, Philipp (2013): Soziale Netzwerkanalyse für HumangeographInnen. Einführung in UCINET und NetDraw in fünf Schritten, Potsdam, https://publishup.uni-potsdam.de/frontdoor/index/index/docId/6336 vom 31.03.2022.

Steinkellner, Vera (2015): »Corporate Cultural Responsibility. Eine Einführung«, in: Vera Steinkellner (Hg.), CSR und Kultur. Corporate Cultural Responsibility als Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen, Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, S. 3-30.

Stockenstrand, Anna-Karin/Ander, Owe (2014): »Arts Funding and Its Effects on Strategy, Management and Learning«, in: International Journal of Arts Management 17 (1), S. 43-53.

Tacke, Veronika (2011): »Systeme und Netzwerke. Oder: Was man an sozialen Netzwerken zu sehen bekommt, wenn man sie systemtheoretisch beschreibt«, in: Journal der dgssa 2 (2+3), S. 6-24.

Taylor, Frederick W. (1911): The principles of scientific management, New York/London: Harper.

Taylor, Frederick W. (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München u.a.: Oldenbourg.

Thommen, Jean-Paul (2018): »Definition Kulturwissenschaft«. Artikel in Online-Lexikon, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kulturwissenschaft-38782/version-262203 vom 31.03.2022.

Thomson, Kristin/Purcell, Kristen/Rainie, Lee (2013): Arts organizations and digital technologies. Forschungsbericht, Washington D.C., https://blog.americansforthearts.org/sites/default/files/PIP_ArtsandTech.pdf vom 31.03.2022.

Trojan, Jörg (2006): Strategien zur Bewahrung von Wissen. Zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Turban, Efraim/Aronson, Jay E. (1998): Decision support systems and intelligent systems, Upper Saddle River: Prentice-Hall International.

Vakharia, Neville (2013): »The Knowledge-Centric Arts Organization. A Critical Role for Grantmakers«, in: GIA Reader 24 (3), https://www.giarts.org/article/knowledge-centric-arts-organization vom 31.03.2022.

Vakharia, Neville/Janardhan, Divya (2017): »Knowledge-Centric Arts Organizations. Connecting Practice to Performance«, in: International Journal of Arts Management 19 (2), S. 14-31.

Vakharia, Neville/Vecco, Marilena/Srakar, Andrej/Janardhan, Divya (2016): Knowledge-Centric Practices of Performing Arts Organizations. New Directions for Organizational Resilience. Working Paper, Philadelphia, http://www.culturaleconomics.org/wp-content/uploads/2019/01/AWP-07-2016.pdf vom 31.03.2022.

Vakianis, Artemis (2005): Duales Controlling am Beispiel des Kulturbetriebes ›Theater‹, Innsbruck/Wien/Bozen: Studienverlag.

Vogd, Werner (2007): »Empirie oder Theorie? Systemtheoretische Forschung jenseits einer vermeintlichen Alternative«, in: Soziale Welt 58 (3), S. 295-321.

Vorwerk, Christopher (2012): Qualität im Theater. Anforderungssysteme im öffentlichen deutschen Theater und ihr Management, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Watling Neal, Jennifer (2008): »›Kracking‹ the Missing Data Problem. Applying Krackhardt's Cognitive Social Structures to School-Based Social Networks«, in: Sociology of Education 81 (2), S. 140-162.

Weber, Daphne (2018): »Es rappelt in der Kiste. Arbeitsbedingungen am Theater ändern«. Artikel, https://taz.de/Arbeitsbedingungen-am-Theater-aendern/!5516530/vom 31.03.2022.

Weber, Max (1922): Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Mohr.

Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Verstehenden Soziologie, Tübingen: Mohr.

Weissenberger-Eibl, Marion/Kelm, Alexander (2005): »Wissens(ver)teilung in kleinen und mittelständischen Unternehmen – eine Frage des Vertrauens?!«, in: Jörn-Axel Meyer (Hg.), Wissens- und Informationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar/Köln: Eul-Verlag, S. 91-108.

Wengelowski, Peter (2000): Entwicklung organisationalen Lernens. Ein Lenkungsmodell, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Wiater, Werner (2004): Wissensmanagement. Eine Einführung. Studienbrief, Hagen.

Wiater, Werner (2005): »Wissensmanagement in Kulturorganisationen«, in: Peter Bendixen (Hg.) (1992-2006), Handbuch Kultur-Management. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Aufsatz in Loseblattsammlung, Berlin/Stuttgart: Raabe, S. 1-22 [Signatur B 2.9, ohne Angabe der Ergänzungslieferung].

Wilensky, Harold L. (1967): Organizational intelligence. Knowledge and policy in government and industry, New York u.a.: Basic Books.

Wilkesmann, Uwe/Rascher, Ingolf (2003): Wissensmanagement. Analyse und Handlungsempfehlungen, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart: Lucius und Lucius.

Willke, Helmut (2018): Einführung in das systemische Wissensmanagement, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Wittfoth, Anja (2015): »Wissen – Lernen – Handeln. Wissensmanagement in Non-Profit-Organisationen«, in: Loock/Poser/Röckrath et al., Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis. Aufsatz in Loseblattsammlung, S. 59-78 [Signatur E 2.9, 44. Ergänzungslieferung].

Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen, Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag.

Wohlwender, Alexander (2015): Analyse der Wissenskommunikation in einer Matrixorganisation, Wiesbaden: Springer VS.

Wolf, Patricia/Hilse, Heiko (2014): »Wissen und Lernen«, in: Rudolf Wimmer/Jens O. Meissner/Patricia Wolf (Hg.), Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 167-191.

Anhang

Interviewleitfaden

Tab. Anhang-1: Interviewleitfaden

Einführende Hinweise - Im Forschungsprojekt »Die intelligente Kulturorganisation« werden die Organisations-, Wissens- und Kommunikationsstrukturen in deutschen, öffentlichen Theatern untersucht. Es geht dabei um Fragen der Zusammenarbeit und der Weitergabe von Informationen und Wissen zwischen Mitarbeiter*innen und Teams, zwischen verschiedenen Sparten und Aufgabenbereichen des Theaters. - Das Interview dauert zwischen 60 min und 90 min und dreht sich um Ihr berufliches Informations- und Wissensnetzwerk. Wir werden das Interview anhand einer sogenannten Netzwerkkarte führen, die ein Gespräch über Verbindungen und Zusammenhänge unterstützt. Zusätzlich werde ich einige allgemeine Interviewfragen zu Beginn und am Ende stellen. - Zur leichteren Auswertung würde ich die Interviews gerne mit einem Aufnahmegerät aufzeichnen. Sind Sie einverstanden? - Die Ergebnisse der Befragung werden anonymisiert, so dass ein direktes Zurückverfolgen von Antworten nicht möglich sein wird. Auch der Name des Theaters wird nicht genannt, so dass für Außenstehende nicht nachzuvollziehen sein wird, um welches Theater und um welche Personen es sich jeweils handelt. Zugang zu den vollständigen Ergebnissen haben nur die Projektbeteiligten im Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg. Die Anonymität der Befragten ist wichtig für eine gute und vertrauliche Atmosphäre im Interview. Ich nehme sie daher sehr ernst. - Haben Sie dazu oder zu einem der anderen Punkte noch Fragen?

Quelle: Eigene Darstellung

Fortsetzung Tab. Anhang-1: Interviewleitfaden

Warm-Up-Fragen / Erzählgenerierende Fragen - Wie lange arbeiten Sie schon am Theater? - In welchem Bereich arbeiten Sie? In welcher Abteilung arbeiten Sie? - (Falls Künstler*in:) In welcher Sparte arbeiten Sie? - Worin besteht Ihre Tätigkeit hier am Theater?
Namensgeneratoren Information - Hin und wieder besprechen die meisten Leute wichtige Angelegenheiten mit anderen. Wenn Sie an die letzte Spielzeit zurückdenken, mit wem haben Sie Informationen ausgetauscht, die für Ihre Tätigkeit am Theater wichtig waren? *Beschriften der Klebezettel.*
Namensinterpretatoren Information - Standen Sie mit dieser Person ständig, regelmäßig oder selten im Austausch? *Anordnen der Klebezettel auf der Netzwerkkarte.* - Haben Sie häufiger Informationen an diese Person weitergegeben, hat diese Person häufiger Informationen an Sie weitergegeben oder haben Sie sich gegenseitig etwa gleich häufig Informationen weitergegeben? *Einzeichnen der Relationen mit einer Farbe. Beachten der Pfeilrichtung.* - Hat in dieser Beziehung eine der beiden genannten Personen der anderen Person häufiger Informationen weitergegeben oder haben die beiden Personen sich etwa gleich häufig Informationen weitergegeben? *Einzeichnen der Relationen mit einer Farbe. Beachten der Pfeilrichtung.*

Quelle: Eigene Darstellung

Fortsetzung Tab. Anhang-1: Interviewleitfaden

Namensgeneratoren Wissen - Neben diesem Austausch von Informationen kommt es zwischen Leuten hin und wieder auch zu einem Austausch von Wissen, bei dem nicht nur Informationen, sondern auch Erfahrungen und komplexe Kenntnisse weitergegeben werden. Wenn Sie an die letzten Spielzeit zurückdenken, mit wem haben Sie Wissen ausgetauscht, das für Ihre Tätigkeit hier am Theater wichtig war? *Ggf. Ergänzen der Klebezettel.* *Ggf. Anordnen der Klebezettel auf der Netzwerkkarte.*
Namensinterpretatoren Wissen - Haben Sie häufiger Wissen an diese Person weitergegeben, hat diese Person häufiger Wissen an Sie weitergegeben oder haben Sie sich gegenseitig etwa gleich häufig Wissen weitergegeben? *Einzeichnen der Relationen mit einer Farbe. Beachten der Pfeilrichtung.* - Hat in dieser Beziehung eine der beiden genannten Personen der anderen Person häufiger Wissen weitergegeben oder haben sich die beiden Personen etwa gleich häufig Wissen weitergegeben? *Einzeichnen der Relationen mit einer Farbe. Beachten der Pfeilrichtung.*
Vertiefungsfragen Netzwerkkarten-Interview - Spiegelt die Karte Ihr Informations- und Wissensnetzwerk am Theater wider? Möchten Sie etwas ergänzen? - Wie ist es Ihnen in der Befragung ergangen? Was ist Ihnen leichtgefallen? Was ist Ihnen schwergefallen? Was fanden Sie an der Befragung interessant oder nicht so interessant? Welche Gedanken haben Sie, wenn Sie die Netzwerkkarte jetzt noch einmal ansehen? - Welche Akteur*innen sind zentral in Ihrem Informations- und Wissensnetzwerk? - Wie würden Sie Ihre eigene Rolle im Informations- und Wissensnetzwerk beschreiben?

Quelle: Eigene Darstellung

Fortsetzung Tab. Anhang-1: Interviewleitfaden

Problemzentrierte Fragen und Vertiefungsfragen problemzentriertes Interview - Welche Art von Information und Wissen ist für Sie besonders wichtig? Wann ist Information oder Wissen für Sie wertvoll? - Was zeichnet Ihrer Meinung nach den Informations- und Wissensaustausch an diesem Theater aus? Wenn Sie eine Sache den Informationsaustausch betreffend an andere Theater empfehlen könnten, welche wäre das? - Gibt es Ihrer Einschätzung nach Probleme beim Austausch von Informationen und Wissen an diesem Theater? Wenn Sie eine Sache den Informationsaustausch betreffend an diesem Theater verbessern könnten, welche wäre das? - Wie würden Sie die Zusammenarbeit am Theater beschreiben? - Wie funktioniert der Austausch zwischen verschiedenen Bereichen, Ebenen und Sparten? - Wie funktioniert der Austausch bei Personalwechseln und Vertretungen? - Welche Hilfestellungen gibt es für das Lernen? - Welches Wissen fehlt im Theater? Was wäre ein guter Weg, um es sich anzueignen? - Welche Prozesse und Vorgaben, welche Techniken und Systeme gibt es im Theater, um Wissen zu speichern? - Welche Mechanismen und Techniken braucht es, um Wissen zu speichern? - Welche Kontakte haben Sie zu Personen außerhalb des Theaters? - Was unterstützt oder behindert Sie auf der Suche nach neuem Wissen? Wie gelangen neue Impulse und Ideen ins Theater?
Ergänzende Themen der Befragten / Rückfragen / Dank - Gibt es noch etwas, dass Sie mir sagen möchten? - Oder haben Sie noch Fragen an mich?

Quelle: Eigene Darstellung

Abkürzungsverzeichnis

AöR	Anstalt öffentlichen Rechts
BL	Bereichsleitung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
CRM	Customer Relationship Management
DBV	Deutscher Bühnenverein
ENCATC	European Network on Cultural Management and Policy
ESF	European Social Fund
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GPO-WM	Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement
ISO	Internationale Organisation für Normung
K	Kunst
KBB	Künstlerisches Betriebsbüro
KBD	Künstlerische Betriebsdirektion
KD	Kaufmännische Direktion / Kaufmännische Geschäftsführung
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KMU	Kleine(s) und mittlere(s) Unternehmen
M	Mittelwert
MA	Mitarbeiter*in
n	Anzahl
O	Organisation
ONR	Österreichische Normregeln
OR/MS	Operations Research and Management Science
ÖA	Öffentlichkeitsarbeit
PLM	Produkt-Lebenszyklus-Management
QDA	Qualitative Datenanalyse
SCOPE	Securing Career Opportunities and Professional Development
SD	Standard-Abweichung
T	Technik
TD	Technische Direktion
TE	Technische Einrichtung
TL	Theaterleitung

Tabellen

Tab. Anhang-2: Maße der Ego-Netzwerkanalyse für Informationsnetzwerke (Bereich)

Bereich		Größe	Dichte	Bereich	Ebene	Externe	Kollektive
Kunst	*M*	21,800	0,205	0,647	0,486	0,092	0,068
	n	10	10	10	10	10	10
	SD	8,443	0,079	0,150	0,363	0,139	0,073
Organisation	*M*	14,875	0,273	0,613	0,456	0,059	0,092
	n	8	8	8	8	8	8
	SD	4,912	0,093	0,290	0,370	0,094	0,185
Technik	*M*	12,833	0,414	0,343	0,357	0,015	0,062
	n	6	6	6	6	6	6
	SD	4,622	0,142	0,296	0,329	0,037	0,076
Gesamt	*M*	17,250	0,280	0,560	0,444	0,062	0,074
	n	24	24	24	24	24	24
	SD	7,479	0,129	0,265	0,346	0,108	0,118

Quelle: Eigene Darstellung (n=24)

Tab. Anhang-3:Maße der Ego-Netzwerkanalyse für Informationsnetzwerke (Ebene)

Ebene		Größe	Dichte	Bereich	Ebene	Externe	Kollektive
Theater-leitung	*M*	24,000	0,186	0,618	0,926	0,110	0,000
	n	4	4	4	4	4	4
	SD	11,576	0,104	0,095	0,045	0,100	0,000
Bereichs-leitung	*M*	13,000	0,347	0,676	0,753	0,014	0,029
	n	6	6	6	6	6	6
	SD	6,132	0,154	0,177	0,109	0,035	0,071
Mitarbeit	*M*	17,143	0,278	0,494	0,174	0,068	0,115
	n	14	14	14	14	14	14
	SD	5,586	0,114	0,313	0,110	0,126	0,135
Gesamt	*M*	17,250	0,280	0,560	0,444	0,062	0,074
	n	24	24	24	24	24	24
	SD	7,479	0,129	0,265	0,346	0,108	0,118

Quelle: Eigene Darstellung (n=24)

Tab. Anhang-4: Maße der Ego-Netzwerkanalyse für Informationsnetzwerke (Funktion)

Funktion		Größe	Dichte	Bereich	Ebene	Externe	Kollektive
Intendanz	*M*	26,50	0,199	0,609	0,946	0,083	0,000
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	19,092	0,173	0,154	0,041	0,118	0,000
Verwaltungs-direktion	*M*	21,50	0,173	0,627	0,907	0,136	0,000
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	3,536	0,042	0,055	0,053	0,114	0,000
Musiktheater	*M*	18,00	0,286	0,554	0,846	0,043	0,087
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	8,485	0,057	0,245	0,089	0,061	0,123
Schauspiel	*M*	18,00	0,160	0,545	0,280	0,000	0,106
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	7,071	0,026	0,064	0,075	0,000	0,086
Tanz	*M*	22,50	0,183	0,760	0,196	0,180	0,068
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	4,950	0,011	0,103	0,119	0,255	0,017
Vermittlung	*M*	24,00	0,198	0,767	0,163	0,154	0,077
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	4,243	0,066	0,094	0,122	0,218	0,109
Künstlerische Betriebs-direktion	*M*	13,50	0,221	0,782	0,640	0,000	0,000
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	2,121	0,030	0,207	0,005	0,000	0,000
Disposition	*M*	11,50	0,307	0,668	0,279	0,000	0,101
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	3,536	0,037	0,292	0,041	0,000	0,034
Service	*M*	13,00	0,393	0,375	0,000	0,100	0,267
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	4,243	0,025	0,530	0,000	0,141	0,377
Technische Direktion	*M*	7,50	0,533	0,690	0,774	0,000	0,000
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	0,707	0,080	0,034	0,084	0,000	0,000
Leitung der Werkstätten	*M*	16,50	0,271	0,183	0,189	0,000	0,095
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	2,121	0,153	0,157	0,065	0,000	0,033
Beleuchtung	*M*	14,50	0,439	0,156	0,108	0,045	0,091
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	3,536	0,012	0,221	0,024	0,064	0,129
Gesamt	*M*	17,25	0,280	0,560	0,444	0,062	0,074
	n	24	24	24	24	24	24
	SD	7,479	0,129	0,265	0,346	0,108	0,118

Quelle: Eigene Darstellung (n=24)

Tab. Anhang-5: Maße der Ego-Netzwerkanalyse für Wissensnetzwerke (Bereich)

Bereich		**Größe**	**Dichte**	**Bereich**	**Ebene**	**Externe**	**Kollektive**
Kunst	*M*	12,600	0,368	0,469	0,456	0,082	0,037
	n	10	10	10	10	10	10
	SD	11,207	0,283	0,232	0,316	0,196	0,080
Organisation	*M*	6,500	0,423	0,614	0,510	0,158	0,183
	n	8	8	8	8	8	8
	SD	3,117	0,260	0,366	0,368	0,345	0,339
Technik	*M*	7,333	0,532	0,128	0,399	0,000	0,033
	n	6	6	6	6	6	6
	SD	4,719	0,295	0,211	0,378	0,000	0,082
Gesamt	*M*	9,250	0,427	0,432	0,460	0,087	0,085
	n	24	24	24	24	24	24
	SD	8,088	0,275	0,328	0,336	0,235	0,210

Quelle: Eigene Darstellung (n=24)

Tab. Anhang-6: Maße der Ego-Netzwerkanalyse für Wissensnetzwerke (Ebene)

Ebene		**Größe**	**Dichte**	**Bereich**	**Ebene**	**Externe**	**Kollektive**
Theater-leitung	*M*	14,750	0,315	0,403	0,775	0,281	0,188
	n	4	4	4	4	4	4
	SD	16,939	0,238	0,387	0,205	0,483	0,375
Bereichs-leitung	*M*	7,500	0,622	0,492	0,773	0,008	0,025
	n	6	6	6	6	6	6
	SD	7,609	0,423	0,332	0,199	0,020	0,061
Mitarbeit	*M*	8,429	0,376	0,414	0,236	0,065	0,081
	n	14	14	14	14	14	14
	SD	3,975	0,165	0,334	0,213	0,169	0,198
Gesamt	*M*	9,250	0,427	0,432	0,460	0,087	0,085
	n	24	24	24	24	24	24
	SD	8,088	0,275	0,328	0,336	0,235	0,210

Quelle: Eigene Darstellung (n=24)

Tab. Anhang-7: Maße der Ego-Netzwerkanalyse für Wissensnetzwerke (Funktion)

Funktion		Größe	Dichte	Bereich	Ebene	Externe	Kollektive
Intendanz	*M*	22,500	0,325	0,734	0,862	0,000	0,000
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	24,749	0,389	0,023	0,159	0,000	0,000
Verwaltungs-direktion	*M*	7,000	0,304	0,071	0,688	0,563	0,375
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	2,828	0,136	0,101	0,265	0,619	0,530
Musiktheater	*M*	12,000	0,582	0,408	0,625	0,025	0,075
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	12,728	0,591	0,130	0,177	0,035	0,106
Schauspiel	*M*	10,000	0,206	0,389	0,389	0,000	0,111
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	0,000	0,103	0,079	0,079	0,000	0,157
Tanz	*M*	5,500	0,393	0,333	0,250	0,071	0,000
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	3,536	0,151	0,471	0,354	0,101	0,000
Vermittlung	*M*	13,000	0,336	0,479	0,156	0,313	0,000
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	5,657	0,193	0,206	0,221	0,442	0,000
Künstlerische Betriebs-direktion	*M*	7,000	0,584	0,818	0,818	0,000	0,000
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	7,071	0,589	0,257	0,257	0,000	0,000
Disposition	*M*	5,000	0,433	0,733	0,533	0,000	0,000
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	1,414	0,141	0,094	0,189	0,000	0,000
Service	*M*	7,000	0,372	0,833	0,000	0,071	0,357
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	1,414	0,055	0,236	0,000	0,101	0,505
Technische Direktion	*M*	3,500	0,700	0,250	0,875	0,000	0,000
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	2,121	0,424	0,354	0,177	0,000	0,000
Leitung der Werkstätten	*M*	7,000	0,423	0,000	0,171	0,000	0,100
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	1,414	0,033	0,000	0,040	0,000	0,141
Beleuchtung	*M*	11,500	0,473	0,133	0,150	0,000	0,000
	n	2	2	2	2	2	2
	SD	6,364	0,409	0,189	0,024	0,000	0,000
Gesamt	*M*	9,250	0,427	0,432	0,460	0,087	0,085
	n	24	24	24	24	24	24
	SD	8,088	0,275	0,328	0,336	0,235	0,210

Quelle: Eigene Darstellung (n=24)

Tab. Anhang-8: Fehlermatrix zur Image-Matrix Theater A (Abb. 5-14)

	1	**2**	**3**
1	28	209	343
2	209	1275	39
3	357	19	90

Quelle: Eigene Darstellung mit Pajek (Dichtekriterium=0,076426, Fehler=333,027)

Tab. Anhang-9: Fehlermatrix zur Image-Matrix Theater B (Abb. 5-15)

	1	**2a**	**2b**	**2c**	**3**
1	18	152	151	116	143
2a	156	431	1	1	0
2b	153	0	6	7	0
2c	125	1	9	276	1
3	151	0	0	3	541

Quelle: Eigene Darstellung mit Pajek (Dichtekriterium=0,058201, Fehler=169,439)

Tab. Anhang-10: Mittelwertvergleich Theater A der verschiedenen Zentralitätsmaße über alle Blöcke

		Degree-Zentralität	Betweenness-Zentralität	Eigenvektor-Zentralität	Closeness-Zentralität
Block 1	*M*	42,29	0,100	0,455	0,501
	n	7	7	7	7
	SD	27,195	0,105	0,256	0,0740
Block 2	*M*	23,02	0,013	0,336	0,444
	n	41	41	41	41
	SD	11,148	0,0213	0,131	0,044
Block 3	*M*	6,05	0,004	0,076	0,314
	n	43	43	43	43
	SD	4,434	0,009	0,055	0,170
Gesamt	*M*	16,48	0,015	0,223	0,387
	n	91	91	91	91
	SD	15,396	0,040	0,184	0,141

Quelle: Eigene Darstellung (n=91), ohne Externe

Tab. Anhang-11: Mittelwertvergleich Theater B der verschiedenen Zentralitätsmaße über alle Blöcke

		Degree-Zentralität	Betweenness-Zentralität	Eigenvektor-Zentralität	Closeness-Zentralität
Block 1	*M*	33,00	0,113	0,682	0,457
	n	7	7	7	7
	SD	6,191	0,0543	0,236	0,035
Block 2 (a-c)	*M*	12,28	0,0163	0,229	0,373
	n	60	60	60	60
	SD	7,225	0,037	0,185	0,179
Block 3	*M*	3,35	0,000	0,0934	0,244
	n	20	20	20	20
	SD	2,323	0,000	0,070	0,145
Gesamt	*M*	11,90	0,020	0,234	0,350
	n	87	87	87	87
	SD	9,645	0,0444	0,223	0,175

Quelle: Eigene Darstellung (n=87), ohne Externe

Tab. Anhang-12: Kreuztabelle Theater A der Position (Block) und Hierarchie

			Hierarchie			
			TL	**BL**	**Mitarbeit**	**Gesamt**
Block	**1**	*n*	2	1	4	7
		% von Block	28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
		% von Hierarchie	100,0%	12,5%	4,9%	7,7%
		% der Gesamtzahl	2,2%	1,1%	4,4%	7,7%
	2	*n*	0	7	34	41
		% von Block	0,0%	17,1%	82,9%	100,0%
		% von Hierarchie	0,0%	87,5%	42,0%	45,1%
		% der Gesamtzahl	0,0%	7,7%	37,4%	45,1%
	3	*n*	0	0	43	43
		% von Block	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% von Hierarchie	0,0%	0,0%	53,1%	47,3%
		% der Gesamtzahl	0,0%	0,0%	47,3%	47,3%
Gesamt		*n*	2	8	81	91
		% von Block	2,2%	8,8%	89,0%	100,0%
		% von Hierarchie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	2,2%	8,8%	89,0%	100,0%

Quelle: Eigene Darstellung (n=91), ohne Externe

Tab. Anhang-13: Kreuztabelle Theater B der Position (Block) und Hierarchie

			Hierarchie			
			TL	**BL**	**Mitarbeit**	**Gesamt**
Block	**1**	*n*	1	4	2	7
		% von Block	14,3%	57,1%	28,6%	100,0%
		% von Hierarchie	50,0%	57,1%	2,6%	8,0%
		% der Gesamtzahl	1,1%	4,6%	2,3%	8,0%
	2 (a-c)	*n*	1	2	57	60
		% von Block	1,7%	3,3%	95,0%	100,0%
		% von Hierarchie	50,0%	28,6%	73,1%	69,0%
		% der Gesamtzahl	1,1%	2,3%	65,5%	69,0%
	3	*n*	0	1	19	20
		% von Block	0,0%	5,0%	95,0%	100,0%
		% von Hierarchie	0,0%	14,3%	24,4%	23,0%
		% der Gesamtzahl	0,0%	1,1%	21,8%	23,0%
Gesamt		*n*	2	7	78	87
		% von Block	2,3%	8,0%	89,7%	100,0%
		% von Hierarchie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	2,3%	8,0%	89,7%	100,0%

Quelle: Eigene Darstellung (n=87), ohne Externe

Tab. Anhang-14: Kreuztabelle Theater A der Position (Block) und Bereich

			Bereich			Gesamt
			Kunst	**Organisation**	**Technik**	
Block	**1**	*n*	3	3	1	7
		% von Block	42,9%	42,9%	14,3%	100,0%
		% von Bereich	10,7%	8,3%	3,7%	7,7%
		% der Gesamtzahl	3,3%	3,3%	1,1%	7,7%
	2	*n*	13	10	18	41
		% von Block	31,7%	24,4%	43,9%	100,0%
		% von Bereich	46,4%	27,8%	66,7%	45,1%
		% der Gesamtzahl	14,3%	11,0%	19,8%	45,1%
	3	*n*	12	23	8	43
		% von Block	27,9%	53,5%	18,6%	100,0%
		% von Bereich	42,9%	63,9%	29,6%	47,3%
		% der Gesamtzahl	13,2%	25,3%	8,8%	47,3%
Gesamt		*n*	28	36	27	91
		% von Block	30,8%	39,6%	29,7%	100,0%
		% von Bereich	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	30,8%	39,6%	29,7%	100,0%

Quelle: Eigene Darstellung (n=91), ohne Externe

Tab. Anhang-15: Kreuztabelle Theater B der Position (Block) und Bereich

			Bereich			Gesamt
			Kunst	**Organisation**	**Technik**	
Block	**1**	*n*	3	3	1	7
		% von Block	42,9%	42,9%	14,3%	100,0%
		% von Bereich	14,3%	10,0%	2,8%	8,0%
		% der Gesamtzahl	3,4%	3,4%	1,1%	8,0%
	2 (a-c)	*n*	15	19	26	60
		% von Block	25,0%	31,7%	43,3%	100,0%
		% von Bereich	71,4%	63,3%	72,2%	69,0%
		% der Gesamtzahl	17,2%	21,8%	29,9%	69,0%
	3	*n*	3	8	9	20
		% von Block	15,0%	40,0%	45,0%	100,0%
		% von Bereich	14,3%	26,7%	25,0%	23,0%
		% der Gesamtzahl	3,4%	9,2%	10,3%	23,0%
Gesamt		*n*	21	30	36	87
		% von Block	24,1%	34,5%	41,4%	100,0%
		% von Bereich	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	24,1%	34,5%	41,4%	100,0%

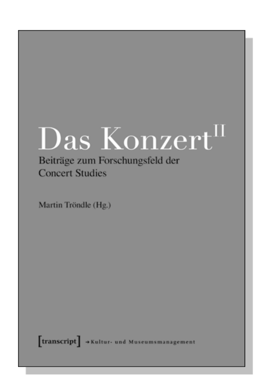
Quelle: Eigene Darstellung (n=87), ohne Externe

Kulturmanagement



Andrea Hausmann (Hg.)
Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum
Chancen – Akteure – Strategien

Februar 2020, 164 S., kart., Dispersionsbindung, 3 SW-Abbildungen
29,99 € (DE), 978-3-8376-4561-3
E-Book:
PDF: 26,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-4561-7



Martin Tröndle (Hg.)
Das Konzert II
Beiträge zum Forschungsfeld der Concert Studies

2018, 492 S., kart., 60 SW-Abbildungen
39,99 € (DE), 978-3-8376-4315-2
E-Book:
PDF: 39,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-4315-6



Birgit Mandel, Birgit Wolf
Staatsauftrag: »Kultur für alle«
Ziele, Programme und Wirkungen kultureller Teilhabe und Kulturvermittlung in der DDR

2020, 308 S., kart., Dispersionsbindung
25,00 € (DE), 978-3-8376-5426-4
E-Book:
PDF: 21,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5426-8

Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten finden Sie unter www.transcript-verlag.de